

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO : ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL DECORRENTE
DA AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: estudo comparativo de
casos**

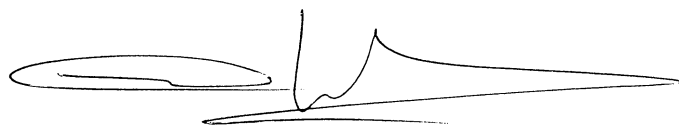
Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná.

Autor: Paulo Otavio Mussi Augusto

CURITIBA, MAIO DE 1999

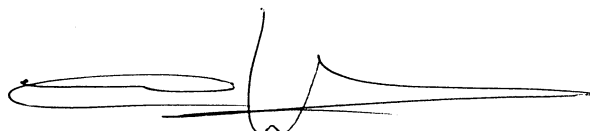
**“REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL DECORRENTE DA
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS.”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE**



**PROF. DR. MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA
MEMBRO**



**PROF. DR. SÉRGIO BULGACOV
MEMBRO**

PAULO OTAVIO MUSSI AUGUSTO

**REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL DECORRENTE
DA AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: estudo comparativo de
casos**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre. Centro de
Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Setor
de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva, Ph.D.

CURITIBA

1999

AGRADECIMENTOS

O início de quase toda dissertação é dedicado aos agradecimentos do autor para com as diversas pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a sua elaboração. Nada mais sensato e justo do que situar esses agradecimentos nesse espaço de destaque. Sabe-se que o trabalho científico é das atividades mais individuais e que a sua conclusão demanda grande esforço e disciplina do pesquisador. Entretanto, sem o apoio e envolvimento direto e indireto de diversas pessoas, esse esforço não teria nenhum significado.

Com esta consideração agradeço, primeiramente, à Empresa Electrolux do Brasil S.A., na pessoa de seu Presidente e Diretor Superintendente, e à Empresa Alpha S.A., na pessoa de seu Gerente Geral, pela oportunidade que me concederam de realizar esse estudo e pela receptividade com que se dispuseram em me atender.

Agradeço a todos os entrevistados das duas organizações, por sua colaboração e incentivo na realização da pesquisa.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado, por terem tornado o mestrado uma experiência de aprendizado permeada de debates e discussões, dentro e fora de sala de aula, as quais permitiram a criação de um posicionamento crítico e interrogativo e, ainda, pelas trocas de referências bibliográficas que facilitaram muito o trabalho de elaboração dessa dissertação. Agradeço especialmente ao amigo Paulo Baptista que foi o grande incentivador da realização do mestrado.

Agradeço a todos os professores do curso, que sempre se colocaram à disposição para conversas e debates sobre os mais variados temas, com o intuito de nos auxiliar na descoberta do posicionamento do cientista.

Agradeço, em especial, ao meu orientador, o professor Clóvis L. Machado-da-Silva, por sua atuação direta nos resultados dessa pesquisa, indicando os caminhos a serem trilhados quando estes pareciam não existir e, ainda, por sua atuação indireta, por sua postura de pesquisador sério e dedicado, preocupado não só com o resultado final da dissertação, mas também com a contribuição que esta poderia ter na criação de um pesquisador preocupado com o lugar da pesquisa na nossa sociedade.

Agradeço aos professores componentes da comissão examinadora, por suas análises, críticas e recomendações e, em especial, pelo incentivo que a avaliação feita por eles forneceu a mim no prosseguimento da carreira acadêmica.

Agradeço a todos meus familiares e em especial meus pais, Henrique e Vera, por terem me criado em um ambiente que valoriza a busca da verdade e apreço pelo saber e pelo suporte que me deram ao longo de toda minha caminhada.

Agradeço, acima de tudo, à minha esposa Carolina, que além de dar diversas contribuições na elaboração da dissertação, serviu de exemplo de perseverança nas horas mais difíceis.

Agradeço, por fim, a todas as pessoas que se envolveram, direta ou indiretamente na elaboração desta dissertação.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	vii
Lista de Quadros	viii
Resumo	ix
Abstract	x
1. Introdução	1
1.1. O Problema de Pesquisa	4
1.2. Objetivos da Pesquisa	5
1.3. Justificativa Teórica e Prática	6
1.4 Estrutura da Dissertação	7
2. Base Teórico-Empírica	10
2.1. Mudança Organizacional	10
2.2. Aquisição de Empresas como Mudança Organizacional	16
2.3. Valores	23
2.4. Interesses	36
2.5. Mudança, Valores e Interesses	41
3. Metodologia	46
3.1. Especificação do Problema	46
3.1.1. Perguntas de pesquisa	46
3.1.2. Definições constitutivas e operacionais	47
3.1.3. Definição de outros termos relevantes	51
3.2. Delimitação e Design da Pesquisa	52
3.2.1. Delineamento da pesquisa	52
3.2.2. População e amostra	54
3.2.3. Dados: tipos, coleta e tratamento	56
3.2.3. Limitações da pesquisa	59
4. Apresentação e Análise dos Dados	62
4.1. A Empresa Alpha	62
4.1.1. Caracterização da Empresa Alpha	63
4.1.2. Mudança organizacional: A aquisição	65
4.1.3. Valores dos grupos de dirigentes da Empresa Alpha	73
4.1.4. Interesses dos grupos de dirigentes da Empresa Alpha	85
4.1.5. Reação à aquisição	96
4.2. Electrolux do Brasil S.A.	99
4.2.1. Caracterização da Electrolux	99
4.2.2. Mudança organizacional: A aquisição	105
4.2.3. Valores dos grupos de dirigentes da Electrolux	112
4.2.4. Interesses dos grupos de dirigentes da Electrolux	122
4.2.5. Reação à aquisição	130
4.3. Análise Comparativa dos Casos da Electrolux e Alpha	134
5. Conclusões e Recomendações	139
Anexos	151
Referências Bibliográficas	158

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Caracterização das abordagens de mudança organizacional _____	13
Figura 2.2. A dinâmica da mudança _____	15
Figura 2.3. Tipologia de fusões e aquisições, abordagem integrativa _____	21
Figura 2.4. Ligando tipos de fusões e aquisições às abordagens integrativas e de objetivos ____	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1. Fatores de análise da mudança organizacional	48
Quadro 4.1 – Valores subjacentes à mudança	72
Quadro 4.2 – Valores dos membros dos grupos de dirigentes	74
Quadro 4.3 – Interesses do grupo de dirigentes	85
Quadro 4.4 – Valores subjacentes à mudança	111
Quadro 4.5 – Valores dos membros dos grupos de dirigentes	113
Quadro 4.6 – Interesses do grupo de dirigentes	123

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar se os valores e interesses compartilhados pelo grupo de dirigentes atuaram como fonte de aceitação ou de resistência às mudanças implementadas em face da aquisição da Empresa Alpha e da Electrolux. O método que caracteriza a pesquisa é o estudo comparativo de casos. Os dados foram obtidos em fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. Na análise dos dados utilizaram-se procedimentos qualitativos, tais como análise de conteúdo e análise documental. A aquisição, tratada como tipo especial de mudança, foi investigada a partir de quatro dimensões organizacionais e doze fatores específicos. A reação do grupo de dirigentes foi abordada mediante a identificação dos valores e interesses compartilhados e sua congruência com os valores subjacentes às mudanças decorrentes da aquisição. Os resultados revelaram que no caso da Empresa Alpha os valores do grupo de dirigentes atuaram como fonte de aceitação parcial da mudança, enquanto os interesses atuaram como fonte de aceitação nos dois níveis estudados: tático e operacional. Na Electrolux os valores atuaram como fonte de aceitação, e os interesses como fatores de aceitação parcial nos dois níveis abordados: estratégico e tático. A identificação da reação demonstrou, nos dois casos, que houve congruência entre os grupo de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha e nos níveis estratégico e tático da Electrolux. Mediante a comparação dos dois casos, identificou-se a existência de similaridades no processo de integração entre adquirida e adquirente, com relação aos valores e interesses predominantes. Os resultados também demonstram que outros fatores, e.g. ambiente institucional, influenciam na forma de interpretação da realidade e na determinação das escolhas das ações dos membros das organizações.

ABSTRACT

The aim of this research is to verify if the values and interests shared by the members of the management group acted as acceptance or resistance sources concerning the changes implemented by the acquisition of Empresa Alpha and Electrolux. The comparative case study design is the characteristic of this research. The data were obtained from primary and secondary sources by means of semi-structured interviews and documental analysis. The data analysis used qualitative procedures, as content analysis and documental analysis. The acquisition, treated as a special kind of change, was investigated by the examination of four organizational dimensions and twelve different factors. The management group members reaction was approached through the identification of the shared values and interests congruity with the values that permeate the change occurred by the acquisition. The results of this research revealed that in Empresa Alpha the shared values lead to a partial acceptance of the change, while the interests lead rather to an acceptance in both levels evaluated. In Electrolux the shared values lead to an acceptance, and the interests lead to a partial acceptance in both levels evaluated. The reaction identification showed that in both cases there was congruity in the levels of the group management, operational and tactical in Empresa Alpha and strategic and tactical in Electrolux. Through comparison of the cases, it was possible the identification of similarities in the integration process between acquired and purchased organizations. The results reveal that other factors influence the interpretation of reality and choices configuration of the organizational members.

1. INTRODUÇÃO

A crescente competitividade que as organizações estão enfrentando hoje, aliada à globalização da economia e à internacionalização das organizações, apresenta novos desafios e novas formas de se lidar com esta realidade. Esta nova configuração do ambiente faz com que a mudança assuma um papel central, tanto no desenvolvimento teórico como prático. A análise organizacional enfatiza, portanto, o entendimento da mudança como meio de entendimento da dinâmica organizacional.

Shirley, Peters e Al-Ansary (1981) comentam que a imprevisibilidade e a mudança rápida são características do atual ambiente organizacional, que podem ser determinantes para a sobrevivência organizacional, o que torna a análise da mudança um fator central no estudo das organizações.

Vários autores assumem o pressuposto de que o sucesso e a sobrevivência organizacional dependem das estratégias e estruturas diante das demandas do ambiente em que estão inseridas (e.g. Mintzberg, 1996). Boa parte da teoria sobre mudança organizacional tem seus estudos focalizada sobre os efeitos de pressões externas para a mudança organizacional, sem necessariamente levar em conta os processos internos que a ela estão sujeitos.

Parece interessante, então, entender como os membros da organização percebem as mudanças frequentes e a elas reagem, sem, entretanto, focalizar os aspectos comportamentais desta reação, mas os valores e interesses compartilhados, subjacentes a tal reação e de como a percepção da mudança ganha significação.

A mudança, entretanto, não acontece sempre de maneira similar. Existem diversos tipos de mudança, que variam de acordo com a velocidade das transformações e a amplitude dos atributos organizacionais afetados. Dentre estes diferentes tipos de mudança, a aquisição de empresas merece destaque especial.

O uso da aquisição de empresas para entrar em novos mercados e redirecionar as estratégias corporativas nunca foi tão grande; mas há poucos estudos sobre os processos de integração pós-aquisição entre a adquirida e a adquirente.

As aquisições e fusões, aqui entendidas como um tipo especial de mudança organizacional, são estratégias de crescimento que vêm sendo utilizadas por algumas organizações, como resposta aos desafios do novo ambiente que enfrentam.

Embora um número crescente de organizações estejam envolvidas em aquisição de empresas, tendo como exemplos locais a recente compra das empresas Electrolux do Brasil S.A.¹ e da Empresa Alpha S.A., pouco se fez na direção da compreensão de seus impactos na organização, nos grupos e nos indivíduos que dela fazem parte.

A grande maioria dos estudos sobre aquisição de empresas focaliza o processo de negociação anterior à efetivação da venda. Assim, o processo de integração enfrenta dificuldades, pois novas pessoas são envolvidas sem, contudo, terem participado das negociações anteriores.

A aquisição de empresas pode considerar-se fenômeno complexo, que possui altas taxas de insucesso (Olie, 1994; Perry, 1986). A explicação

¹ A empresa Electrolux do Brasil S.A. é resultante da aquisição da empresa Refrigerações Paraná S.A. – Refripar, pela Electrolux Mundial. Após a efetivação da aquisição alterou a razão social, assumindo o nome Electrolux. No presente estudo Electrolux se refere à empresa após a venda e Refripar ao período anterior à negociação.

de que estes insucessos são decorrentes de choques culturais entre a adquirida e a adquirente tornou-se a mais utilizada, sobretudo na literatura com orientação comportamental; entretanto a cultura não pode ser limitada aos seus aspectos comportamentais, pois a interpretação dos valores subjacentes aos diferentes tipos de reação parece indicar uma base mais sólida a uma melhor compreensão do fenômeno.

O pressuposto presente na literatura de aquisições é de que, se encontrarmos uma organização que obedeça a critérios de compatibilidade tanto estratégica quanto cultural, o processo de integração ocorrerá com menor dificuldades. Pode-se ressaltar que a completa integração parece também um pressuposto subjacente à literatura, definindo que em toda a aquisição deve ocorrer integração total entre a adquirida e a adquirente. Esse tipo de generalização prejudica a investigação do fenômeno, pois considera que todas as aquisições são do mesmo tipo e possuem processo de integração iguais.

Apesar da aquisição de empresas não ser estratégia de crescimento organizacional que possa ser considerada desconhecida na teoria das organizações, faltam elementos que possibilitem melhor entendimento do processo de integração pós-aquisição e de seu impacto na organização, tanto nos aspectos políticos como culturais.

A literatura que trata exclusivamente sobre aquisições é, em sua maioria, prescritiva; visa a fornecer parâmetros para melhor escolha de qual organização adquirir, baseados apenas em conceitos de compatibilidade estratégica e aumento de desempenho econômico-financeiro; porém o fracasso de diversas aquisições e fusões levou alguns autores a questionar os processos de integração pós-aquisição.

A grande amplitude da mudança induzida pela aquisição fornece pontos adequados para a investigação sobre como essas mudanças ocorrem tanto em termos culturais com em termos políticos.

Morgan (1996) ressalta que o entendimento da dinâmica organizacional é fator crucial para balizar as ações dos que tentam administrá-la, baseado na premissa de que o entendimento desta dinâmica ocorre por meio de um processo de utilização de metáforas distintas que buscam pontos de vista diferentes para os mesmos fenômenos. Desta maneira, amplia-se o entendimento da complexidade organizacional, ao ser fragmentada em diferentes metáforas de análise.

Por causa das mudanças introduzidas pela aquisição, o entendimento deste complexo processo pode ser considerado como subsídio para o planejamento das etapas de integração pós-aquisição, minimizando os tipos de reação não desejadas.

1.1. O Problema de Pesquisa

O estudo aprofundado da aquisição assume papel fundamental na pesquisa sobre mudança organizacional. Primeiro, por se tratar de fenômeno crescente em todo o mundo, a relevância de sua maior compreensão está no auxílio que este entendimento pode fornecer ao processo de gerenciamento da integração pós-aquisição. Segundo, por se tratar de mudança estratégica, ou seja, de mudança que atinge quase todos os aspectos da organização, com um período de início e fatores impulsionadores bem definidos, pode auxiliar na melhor compreensão de como o processo de mudança ocorre e de que maneira é ele legitimado internamente.

Para ampliação do entendimento do fenômeno, pode-se adotar a análise dos valores e interesses compartilhados que remetem à reação. A inserção das perspectivas cultural e política, na análise da situação de mudança, propicia o levantamento de aspectos não considerados por outras abordagens. Assim, pode-se ampliar a discussão, tratando da reação, com base em valores e interesses, que as pessoas apresentam, quando confrontadas com a situação de mudança gerada pela aquisição.

Analisar as aquisições de empresas contribui para a ampliação do entendimento da dinâmica organizacional: além de se estudar um tipo específico de mudança, passível de observação, trata-se de fenômeno recente no país, mas que vem ocorrendo em grandes proporções.

Ante o exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o tipo de reação (aceitação ou resistência), dos grupos de dirigentes nos níveis estratégico e tático da Electrolux e dos grupos de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha, em face das mudanças decorrentes da aquisição da Empresa Alpha pelo Grupo Beta, em 1997, e da Electrolux pela Electrolux Mundial, em 1996?

1.2. Objetivos da pesquisa

Geral

Verificar o tipo de reação (aceitação ou resistência), com base em valores e interesses, dos grupos de dirigentes nos níveis estratégico e tático da Electrolux às mudanças ocasionadas pela aquisição dessa pela Electrolux Mundial, em 1996, e dos grupos de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha às mudanças ocasionadas pela aquisição dessa pelo Grupo Beta, em 1997.

Específicos

Identificar as mudanças implementadas na Empresa Alpha e na Refripar decorrentes da aquisição pelo Grupo Beta e pela Electrolux Mundial, respectivamente.

Identificar os valores e os interesses do grupo de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha, e do grupo de dirigentes nos níveis estratégico e tático da Electrolux em relação às mudanças decorrentes da aquisição da Empresa Alpha pelo Grupo Beta e da Electrolux pela Electrolux Mundial.

Verificar o nível de congruência de valores e interesses entre os dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha, e entre os dirigentes dos níveis estratégico e tático da Electrolux, em face da aquisição, respectivamente, pelo Grupo Beta e pela Electrolux Mundial.

Verificar o tipo de reação (aceitação ou resistência), com base na análise dos valores e interesses compartilhados, do grupo de dirigentes dos níveis tático e operacional da Empresa Alpha e do grupo de dirigentes dos níveis estratégico e tático da Electrolux, em face da aquisição ocorrida nas duas empresas.

1.3. Justificativa Teórica e Prática

O estudo das aquisições, no Brasil, é de grande relevância: além de não existirem pesquisas de cunho mais analítico, tal fenômeno vem ocorrendo com grande frequência.

Tomando como base a literatura recente, indicativa de que a forma de implementação da aquisição é fator chave para seu sucesso, a decisão de analisar os aspectos culturais e políticos pode ampliar a compreensão de boa parte desse processo, principalmente no que tange à reação dos membros.

Este estudo visa a contribuir para o desenvolvimento da teoria sobre mudança organizacional, especificamente no campo de aquisição de empresas, sob uma perspectiva cultural e política; em particular, enfoca a reação dos grupos envolvidos, ou seja, do grupo de dirigentes nos níveis estratégico, tático e operacional.

O grau de congruência entre os valores subjacentes à mudança e os valores e interesses compartilhados pelos grupos de dirigentes indicará o tipo de reação. Essa perspectiva justifica-se pelo enfrentamento das características predominantes da organização adquirida, representadas pelos valores e interesses compartilhados do grupo de dirigentes, ou seja o grupo que possui uma posição hierárquica de maior poder dentro da organização, com os objetivos da organização adquirente para com a adquirida.

Ao buscar o melhor entendimento da aquisição, especificamente relacionado à integração pós-negociação, este estudo pretende contribuir para que os administradores, tanto da Empresa Alpha como da Electrolux, consigam ajustar melhor as suas estratégias às novas necessidades,

melhorando assim o seu desempenho. Este ajustamento visa a minimizar as possíveis reações contrárias à aquisição de seus grupos de dirigentes, potenciando a mudança como fato gerador de crescimento organizacional.

O aprofundamento da análise do papel dos valores e interesses sustentados pelos membros da adquirida, principalmente sobre os tipos de reação do grupo de dirigentes, poderá fornecer subsídios para ações que visem a diminuir as resistências à mudança.

1.4 Estrutura da Dissertação

Neste primeiro capítulo delinea-se a relevância do tema proposto para a pesquisa e a maneira pela qual o tema será abordado. A análise da mudança organizacional, mais especificamente a análise da aquisição, fornece elementos significativos para o entendimento da dinâmica organizacional. O problema de pesquisa proposto focaliza este entendimento por meio da reação do grupo de dirigentes da Electrolux e da Empresa Alpha.

No segundo capítulo, é apresentada a base teórico-empírica que, como o próprio nome revela, norteará o entendimento do fenômeno, apresentando as diversas perspectivas existentes, bem como as escolhas teóricas feitas durante a realização da pesquisa. O capítulo começa com a definição de mudança organizacional e suas diversas implicações. Depois, segue na explicação da aquisição de empresas como um tipo especial de mudança. Após esta definição, o capítulo apresenta os elementos organizacionais que serão abordados e que servirão de subsídio na determinação do tipo de reação do grupo de dirigentes. Primeiro é apresentado o conceito de valores organizacionais e sua interrelação com a cultura organizacional. A definição dos interesse compartilhados como

parte da estrutura de poder, é apresentada logo a seguir. O capítulo termina apresentando as possíveis relações entre mudança organizacional, valores e interesses compartilhados.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar os resultados obtidos. A especificação do problema, apresentando as perguntas de pesquisa que orientaram as investigações, as definições dos termos utilizados, a delimitação da pesquisa e suas limitações são alguns dos tópicos referenciados nesta parte do trabalho.

No quarto capítulo são apresentados os dados da pesquisa realizada na Empresa Alpha e na Electrolux. Cada caso é apresentado em separado, contendo uma caracterização histórica da empresa estudada, os valores e os interesses compartilhados do grupo de dirigentes e uma categorização do tipo de reação apresentado por este grupo. Após essa análise, é apresentada uma análise comparativa dos dois casos, enfatizando as similaridades existentes.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa e também algumas sugestões para futuras pesquisas a ela relacionadas, e algumas recomendações de ações práticas para as duas organizações estudadas aumentarem o grau de integração com os novos grupos controladores.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórico-empírica, resultante da revisão da literatura, tem como objetivo contextualizar a pesquisa e, ainda, dar suporte à análise dos dados e às conclusões apresentadas.

No desenvolvimento desta parte do trabalho, apresentamos a discussão sobre mudança organizacional, para, em seguida, apresentar o fenômeno da aquisição como um tipo especial de mudança. A cultura organizacional é ressaltada como perspectiva organizacional que permite a observação de diferentes aspectos, analisada por meio dos valores organizacionais. Por fim, é levantado o papel dos interesses de grupos no processo de reação à mudança.

2.1. Mudança Organizacional

A mudança vem assumindo papel central na teoria e pesquisa organizacional, mudanças tanto internas como externas às organizações. O interesse no estudo aprofundado da mudança decorre das grandes alterações que vêm ocorrendo em toda a sociedade nos últimos anos, alterações estas que incitam nos pesquisadores e teóricos questões sobre como as organizações são afetadas por tais mudanças. Segundo Greenwood e Lachman (1996), as principais questões sobre as pressões que esse novo ambiente coloca às organizações são aquelas que lidam com o impacto dos avanços da tecnologia de informações, a globalização, pressões para aquisições e fusões de empresas e privatizações.

Shirley, Peters e El-Ansary (1981) argumentam que, diante da maior necessidade das organizações serem flexíveis, a tolerância à mudança é fator decisivo para a sobrevivência nos dias de hoje. Os autores utilizam o

conceito de organização como sistema complexo de partes mutuamente dependentes e, por consequência, entendem a mudança organizacional como alteração ou modificação em uma ou mais partes desse sistema.

Shirley, Peters e El-Ansary (1981) classificam dois tipos de forças propulsionadoras da mudança organizacional: exógenas e endógenas. As exógenas, que impulsionam as mudanças, são representadas por novas tecnologias, mudança de valores e oportunidades e ameaças ambientais percebidas. Essas forças externas refletem-se nas modificações internas. As forças endógenas podem ser agrupadas sob a forma do chamado *stress* organizacional, que interfere nas tarefas, atividades, interações, sentimentos dos empregados e resultados de desempenho.

Assim, os autores argumentam que se forças externas provocam mudança e se a situação interna for considerada confortável, a mudança tende a enfrentar resistência por parte dos membros da organização. Considerando que a aquisição pode ser uma mudança estratégica, quase todas as partes da organização requerem algum tipo de ajuste interno. Os aspectos comportamentais e de atitudes devem ser antecipados, para que o processo de implementação não sofra demasiada resistência.

March (1981) assume o pressuposto de que as organizações mudam, ainda que estas pareçam resistentes à mudança. Assim, o autor delinea seus argumentos em torno de cinco comentários sobre os resultados das pesquisas relacionadas à mudança organizacional. O primeiro é de que as organizações estão continuamente mudando, mas que esta mudança não pode ser arbitrariamente controlada. O segundo comentário é de que a mudança nas organizações depende de alguns processos estáveis, ressaltando a importância de se analisar tanto esses processos quanto as mudanças que eles produzem. O terceiro é de que as teorias de mudança

organizacional não diferem das teorias da ação organizacional, considerando-se que muitas das mudanças são simples respostas às forças econômicas, demográficas e outras. O quarto comentário é de que, apesar das respostas ambientais dadas pelas organizações serem quase rotineiras, as forças ambientais são confusas e nem sempre as respostas resultam no que se deseja. O quinto e último comentário que sustenta sua argumentação é de que a adaptação a um ambiente mutante envolve uma interrelação entre elementos racionais e não-rationais, tais como ações simbólicas e ambigüidades. O autor argumenta que as organizações mudam em resposta ao seu ambiente, mas que esta mudança raramente preenche as intenções de um grupo particular de atores sociais. Assim, o autor classifica a mudança organizacional como competição de respostas concorrentes de várias partes da organização para as diversas partes interconectadas do ambiente.

Para prover essas respostas ao ambiente, as organizações necessitam ter equilíbrio entre os processos explicitamente sensíveis à mudança (resolução de problemas, aprendizado e planejamento) e certos elementos não-rationais (*foolishness*), que são importantes, quando se considera o sistema como um todo (March, 1981).

Por sua vez, Wilson (1995) levanta um panorama sobre a mudança organizacional e suas implicações teóricas. A mudança pode ser entendida como fenômeno predominantemente perceptivo, entendível apenas mediante as cotações individuais sobre a situação, ao invés de se analisar a mudança como fato objetivo da vida organizacional. Assim, o autor classifica as abordagens sobre mudança organizacional em duas grandes dimensões, que nos permitem alocar as teorias sobre mudança em pontos divergentes: teórica, empírica e epistemologicamente. Na primeira dimensão, a mudança pode ser planejada ou emergir nas organizações. Na segunda dimensão, a

mudança pode ser descrita como processo ou como estratégia de implementação.

	O processo da mudança	A implementação da mudança
Mudança Planejada	1 Incrementalismo lógico e várias necessidades, comprometimento e modelos de visão compartilhada	2 Reduzindo a resistência à mudança
Mudança Emergente	3 Características das decisões estratégicas: modelos de processos políticos	4 Contextualismo: Implementação é função de fatores e processos antecedentes

Figura 2.1. Caracterização das abordagens de mudança organizacional (Wilson, 1995, p. 10).

A análise da mudança organizacional requer a apreciação de diversas teorias competitivas, cada uma com diversas perspectivas; portanto a mudança é fenômeno que não pode ser restringido a seus aspectos comportamentais, lembrando-se que esta análise não pode ser de todo determinista, porquanto o conceito de mudança é, em si mesmo, dinâmico.

Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) relatam que no estudo da literatura sobre mudança organizacional muitas pesquisas têm características não históricas, não processuais e fora de contexto. Desta maneira, a mudança é tratada como foco de análise restrita a eventos singulares e imediatos, não se levando em conta outros fatores que ocasionaram a mudança. Os autores propõem que se analise a mudança de forma holística e dinâmica, ao invés de uma análise episódica: não se pode determinar exatamente quando uma mudança começa e termina.

Deve-se considerar que o contexto da mudança e o seu processo e conteúdo estão em constante interrelação. O conteúdo refere-se às áreas particularmente transformadas durante o estudo; pode ser classificado como mudanças radicais, incrementais, tecnológicas e outras. O contexto pode ser distinguido entre externo, que se refere à economia nacional e às políticas e contextos sociais, e interno, que se refere às estratégias, à estrutura, à cultura organizacional e às formas de gestão da organização. O processo da mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas (Pettigrew, Ferlie e McKee, 1992).

A perspectiva apresentada pelos autores não é a única maneira de se analisar como uma mudança específica pode ser categorizada dentre essas dimensões.

Hinings e Greenwood (1989) desenvolvem a idéia da mudança organizacional baseada nos arquétipos organizacionais. Arquétipos são composições particulares de idéias, de crenças e valores conectados a estruturas e sistemas. Para os autores, as organizações não conseguem transpor facilmente seu arquétipo básico para um outro; quando isto ocorre, eles definem-se como mudança estratégica.

Não se pode limitar o entendimento da mudança organizacional simplesmente a adaptações a pressões externas. Isto ocorre porque, apesar de se ter de responder às demandas ambientais, estas demandas têm de ser reconhecidas e interpretadas pelos membros da organização (Hinings e Greenwood, 1989).

Assim, os autores argumentam: para que se compreenda melhor tanto a estabilidade quanto a mudança organizacional, é necessário examinar as formas de interpretação do contexto organizacional e seus processos e arranjos internos, apresentados na Figura 2.2.

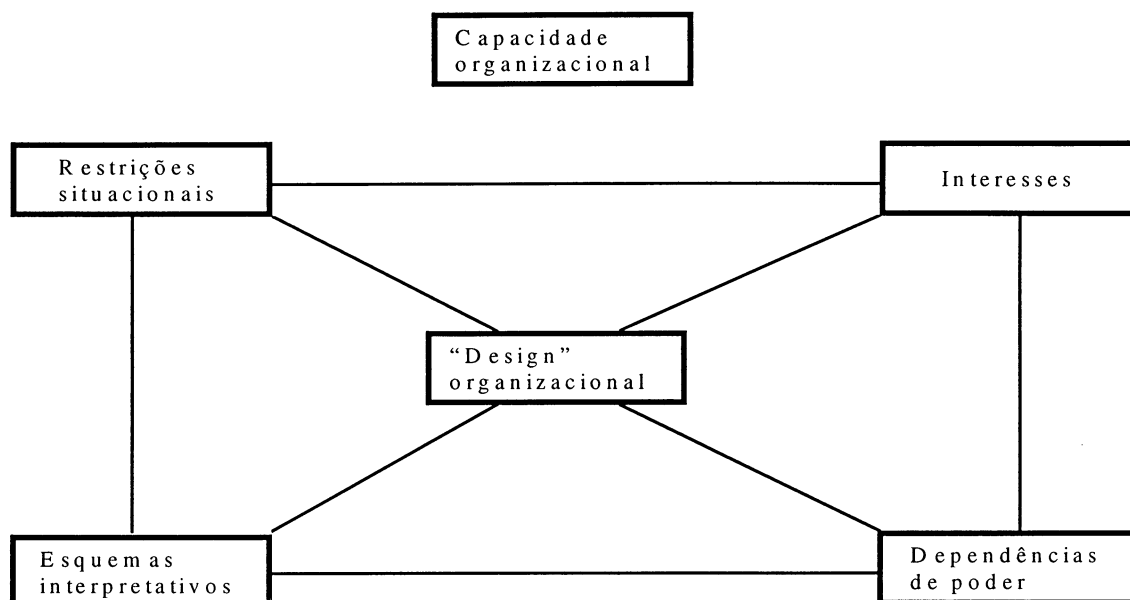


Figura 2.2 . A dinâmica da mudança (Hinings e Greenwood, 1989, p. 67).

Hinings e Greenwood (1989) propõem a distinção entre mudança estratégica e mudança incremental. As organizações podem ser vistas como em constante mudança (Morgan, 1996); entretanto estas constantes mudanças, em período de tempo delimitado, não alteram significativamente seu arquétipo organizacional, ou seja, são mudanças incrementais. As mudanças incrementais, portanto, não são de amplo espectro, não atingindo a organização como um todo, mas só alguns aspectos organizacionais. Já a mudança estratégica resulta de transformação global do arquétipo organizacional, ou seja, quando o arquétipo é substituído por outro. A mudança estratégica assume característica de um tipo de amplo espectro, que envolve diversos fatores da organização.

Como envolve diferentes aspectos da organização e, geralmente, tem impacto em todas as áreas desta, a aquisição de empresas pode ser vista como um tipo especial de mudança estratégica. No tópico seguinte se apresenta uma definição de aquisição de empresas, bem como sua utilização como estratégia de crescimento organizacional.

2.2. Aquisição de Empresas como Mudança Organizacional

Os novos desafios da época atual forçam as organizações a adotarem novas perspectivas de lidar com o seu ambiente; uma das estratégias que vêm sendo utilizadas é a aquisição de empresas, como forma de reestruturação organizacional (Nadler e Lempert, 1994).

O grande desenvolvimento das aquisições se deu, principalmente, nos EUA dos anos 1980 (Nadler e Lempert, 1994; Brush, 1996; Morosini e Singh, 1994; Salk, 1996), onde toda a teoria das aquisições estava baseada nos fatores de compatibilidade estratégica entre a adquirente e a adquirida.

Não são raros os casos em que o desempenho pós-aquisição dessas organizações se mostrou frustrante. Há na literatura uma lacuna na razão pela qual isto ocorre, tornando-se ponto de discordância entre os pesquisadores (Nadler e Lempert, 1994; Brush, 1996).

Nadler e Lempert (1994) categorizam em seu trabalho duas perspectivas sobre aquisições: a perspectiva **estratégica** e a perspectiva de **recursos humanos**. A primeira focaliza a decisão de adquirir e a escolha do que adquirir. A segunda perspectiva focaliza as questões de integração pós-aquisição, principalmente as questões que afetam o dia-a-dia dos indivíduos e grupos pertencentes à organização adquirida, e incorporando, algumas vezes, até a cultura organizacional.

Os autores sugerem que essas duas perspectivas não estão, geralmente, interligadas, ocasionando uma lacuna teórica, que deve ser preenchida. Para tal, eles apresentam uma terceira perspectiva, isto é, a **perspectiva da dinâmica organizacional**. Esta se ocupa da ligação entre as duas perspectivas anteriores, focalizando o planejamento e a análise que ocorrem depois da transação, porém antes da integração, tendo como

objetivo básico determinar qual o tipo de integração que deve ser seguido para que a aquisição alcance o sucesso planejado. Nessa linha, Nadler e Limpert (1994) vêem as aquisições como um tipo especial de mudança organizacional; consideram esta última “como um movimento que passa de um estado atual de coisas para um estado futuro desejado”(p. 53).

Assim, os dirigentes devem enfocar o estado de transição como o fator crucial de êxito no processo de implementação. A preocupação dos autores é essencialmente a de administração da mudança e, portanto, a abordagem é essencialmente pragmática.

Brush (1996) apresenta uma perspectiva de compatibilidade estratégica, que marca o que o autor chama de segundo *boom* das aquisições. Conforme o autor, o grande avanço das aquisições na década de 1980 foi diferente da onda de aquisições conglomeradas dos anos 1960 (primeiro *boom*) no tocante ao desempenho: na segunda onde este foi mais alto.

Esse desempenho maior pode ser dependente do fato de que houve crescimento de oportunidades para compartilhar recursos ou atividades entre a adquirida e adquirente. Em seguida, ele trata da questão de sinergia operacional, classificando as razões pelas quais as organizações fazem aquisições, tais como obter vantagens em P&D, marketing, economias de escala e outros motivos (Brush, 1996).

O fator chave para Brush (1996) para se conseguir aumentos no desempenho das aquisições é a sinergia operacional conseguida pela aquisição.

Contrapondo esta posição, mas sem entrar na questão das razões que levam as aquisições a acontecer (geralmente para criar valor aos

acionistas), Morosini e Singh (1994) argumentam que o desempenho da aquisição depende do processo pós-aquisição.

Assim, os autores fazem a distinção entre as abordagens que levantam a compatibilidade estratégica como fator chave de sucesso, e as abordagens que levantam as compatibilidades culturais e organizacionais.

A cultura é ressaltada, seja no nível nacional (na aquisição efetuada por empresa estrangeira), ou no nível da corporação, como fenômeno complexo, que afeta significativamente crenças, práticas, sistemas e procedimentos dos membros da organização. Por esses motivos, os autores tratam da importância da análise da cultura nacional e da cultura corporativa num processo de aquisição, em especial quando esta se dá além da fronteira do país da adquirente, para o processo de integração.

Para este intento, Morosini e Singh (1994) testam um modelo, criado por eles, que traz as considerações sobre a influência da cultura nacional entre aquisições de diferentes países; eles finalizam sua pesquisa, reconhecendo que a análise da cultura da organização auxilia o desenvolvimento de melhores estratégias para a implementação.

Na mesma linha de estudo sobre aquisições internacionais, Calori, Lubatkin e Very (1994) fizeram pesquisa levantando o fato de que há um relacionamento entre o desempenho da aquisição e os mecanismos de controle de uma aquisição **internacional**. Seja o controle formal, por meio de processos de decisão e sistemas de controle, e o controle informal, como padrões de comunicação e socialização. Assim, os autores ressaltam que numa aquisição é necessário entender, para uma melhor integração, os

aspectos formais e informais das organizações, ou seja, as configurações estruturais e culturais.

Outra distinção entre as perspectivas que abordam a aquisição é feita por Olie (1994). O autor argumenta que na literatura sobre fusões e aquisições existem três tipos de perspectivas para explicar o porquê das diferenças de desempenho antes e depois da aquisição. A primeira, e mais comumente estudada, é a compatibilidade estratégica, ou seja, o grau em que a firma adquirida aumenta ou complementa a estratégia da adquirente e o grau em que é criado valor adicional. A perspectiva que merece maior destaque é a da integração, que focaliza as estratégias de implementação, mesmo com a consideração de que a implementação não é fator crucial em todos os processos de aquisição.

Segundo Olie (1994), as dificuldades de implementação são derivadas dos seguintes fatores: o grau de compatibilidade das práticas gerenciais, da estrutura organizacional ou da cultura organizacional; o tipo ou o grau da consolidação pós-aquisição; a extensão em que cada uma das partes tenta manter e valorizar sua integridade organizacional; e a natureza do relacionamento entre as duas organizações.

Villinger (1996) ressalta o papel do aprendizado organizacional na implementação da aquisição, sendo este o fator chave para reconhecer as adversidades culturais e estruturais surgidas durante o processo.

Já Barbosa (1996) ressalta a importância da implementação como ajuste organizativo, ou seja, como conjugação dos fatores estruturais e culturais.

Por outro lado, Perry (1986) sublinha que, durante a negociação de compra, se define o processo de integração posterior e enfoca a percepção do fenômeno da aquisição por parte de seus membros como fator

determinante do sucesso. Assim, ele recomenda que, durante o processo de negociação da aquisição, sejam enviados “*right signals*”. Isto é, que a transparência da negociação seja absoluta para o pessoal interno, a fim de que eles se sintam incentivados a cooperar no processo de integração pós-aquisição.

Apesar de fusões e aquisições terem sido objeto de grande interesse entre acadêmicos e gerentes, Salk (1994) argumenta que a multiplicidade de visões, conflitantes ou não, vêm, principalmente, do fato de que as discussões sobre fusões e aquisições não possui classificação de tipos. Assim, “falta às categorias de fusões e aquisições uma coerência estrutural e contextual que exemplifique formas organizacionais tais como as burocracias ou as organizações matriciais” (pg. 402). Assim, a autora argumenta que grande parte da literatura trata fenômenos distintos como sendo totalmente semelhantes, provocando confusão entre acadêmicos e desilusão nos gerentes envolvidos nos processos.

Salk (1994) propõe uma tipologia de fusões e aquisições baseada nas três perspectivas mais comuns na literatura relacionada: à natureza dos objetivos estratégicos (criação de valor); à natureza das relações entre as organizações participantes e os indivíduos; e ao modo antecipado de governo. Assim, existe uma covariância entre essas perspectivas, que permite que se faça uma tipologia baseada em três tipos básicos de fusões e aquisições: preservação/pluralista; absorção/unitária; e simbiótica/federativa.



Figura 2.3. Tipologia de Fusões e Aquisições , abordagem integrativa (p. 403).

Essas abordagens integrativas, preservação, simbiose e absorção, podem ser ligadas a três tipos de objetivos estratégicos, quais sejam: criação de valor por meio de exploração do domínio (gerenciamento de risco), que é estratégia de rápida entrada mediante aquisições e fusões em negócios em que a adquirente não tem prévia experiência e tecnologia; extensão do domínio, que é uma escolha estratégica para se mover em negócios relacionados com o negócio central da firma (outra parte da cadeira de valores), mas onde a firma adquirente não possui habilidades e conhecimento profundo; e fortalecimento do domínio, que é a tentativa de explorar economias de escala ou estender as atividades já familiares para a firma (Salk, 1994).

Fazendo então a ligação desses objetivos com as abordagens integrativas, Salk as relaciona com a tipologia clássica de Kitching (1967) para fusões e aquisições.

Tipo de Fusão	Tipos de objetivos estratégicos	Abordagem de integração indicada	Forma de “Comando”
Conglomerado	Base para exploração de domínio	Preservação	Pluralismo
Vertical	Base para expansão de domínio	Simbiose	Federação
Concêntrico			
Horizontal	Base para fortalecimento de domínio	Absorção	Unificação

Figura 2.4. Ligando os tipos de Fusões e Aquisições às abordagens integrativas e de objetivos (p.404).

Após a apresentação desta tipologia, a autora ressalta três tipos de fatores psicossociais que são importantes na ocorrência de uma aquisição ou fusão.

Um **senso de propósito** é o primeiro fator psicossocial analisado. Durante a mudança organizacional, os membros podem questionar a validade da mudança e até mesmo qual o papel deles nesta mudança ou no estado futuro. Assim, a autora comenta o trabalho de Vansina (1992), argumentando que as partes de uma aquisição devem desenvolver um comprometimento com uma visão de futuro compartilhada por aqueles que terão de se sacrificar e comprometer recursos necessários para possibilitar este mesmo futuro.

Necessidade de segurança é outro fator ressaltado pela autora, referindo-se ao senso de segurança ontológica que muito indivíduos têm, por meio de uma estabilidade de papéis que desempenham e de suas participações. Conhecimento de normas estabelecidas, redes de trabalho e relacionamentos sociais provêem esse senso de segurança e previsibilidade. Os indivíduos tendem a resistir às mudanças, pois estas são percebidas como desestabilizadoras dos padrões habituais.

A **categorização social e o gerenciamento da dinâmica intergruppal** são outros fatores analisados pela autora. Assim quando os participantes percebem a fusão ou aquisição como ameaça à segurança, às antigas identidades, eles se engajam em comportamentos distintivos. Assim, a identidade é fator relevante na integração de aquisições e fusões, um ponto que pode acarretar grande resistência à mudança (Salk, 1994).

Para que se possa analisar como essa resistência pode ser configurada, é necessário verificar quais são as bases que sustentam tal reação. No tópico seguinte, são analisados os valores organizacionais, que funcionam como base para essa reação.

2.3. Valores

Quando se fala em valores organizacionais referem-se aqueles valores compartilhados pelos membros de determinada organização; entretanto, para que se possa determinar o que de fato é compartilhado pelos membros, pode-se entender, preliminarmente, a idéia de valores como sendo “uma concepção explícita ou implícita do desejável, que influencia a seleção entre modos, meios e conclusões de ações disponíveis” (Kluckholm in Bethlem, 1998, p. 59). Como a definição indica, os valores atuam como fatores determinantes da escolha do curso de ação empreendido pelos indivíduos. No caso de valores organizacionais, ou seja, valores compartilhados, eles definiriam como determinada organização faria suas escolhas de ação.

Diante da importância dos valores na determinação dos cursos de ação das organizações, houve grande desenvolvimento na teoria das organizações sobre como o entendimento dos valores, em relação com

outros elementos organizacionais, auxiliam no entendimento da mudança organizacional (Hinings et. al., 1996).

A definição apresentada preliminarmente indica que os valores são concepções do desejável. Myrdal (1965) apresenta uma definição de valor relacionando o valor com as crenças, ou seja, “as pessoas têm idéias a respeito de como a realidade é ou foi, e também as têm a respeito de como a mesma deveria ser ou ter sido. As primeiras chamamos de crenças; as últimas valorações” (p.124). O autor propõe que as valorações estão expressas nas opiniões que as pessoas sustentam, mas que as valorações e crenças trazidas à tona como motivos para a ação específica são selecionadas de acordo com a conveniência para cada situação. Desta forma, o valor assume o papel de racionalizar as escolhas feitas.

Apesar da importância da análise do valor, este não é independente. Como as definições sugeriram, os valores têm forte dependência cultural, ou seja, os valores sustentados são dependentes da cultura onde se inserem; portanto, para que se possa proceder a qualquer tipo de análise dos valores, há a necessidade de se abordar a cultura na qual esses valores estão sustentados, conceito este muito complexo e controverso, que vem recebendo grande atenção acadêmica.

“Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (Morgan, 1996, p.132)

A grande ênfase dada à cultura organizacional na literatura especializada em estudos organizacionais não pode ser encarada como simples modismo, mas como **nova** ferramenta analítica para dar maior abrangência aos estudos das organizações.

Sobre o surgimento de novas idéias na ciência, Geertz (1989) argumenta como a maioria destas idéias se desenvolvem: o autor observa que determinadas idéias surgem com grande força no meio acadêmico, e que estas prometem resolver todos os problemas fundamentais da área e esclarecer os pontos obscuros.

“Todos se agarram a elas como um ‘abre-te sésamo’ de alguma nova ciência positiva, o ponto central em termos conceituais em torno do qual pode ser construído um sistema de análise abrangente. [...] Entretanto, ao nos familiarizarmos com a nova idéia, após ela se tornar parte do nosso suprimento geral de conceitos teóricos, nossas expectativas são levadas a um maior equilíbrio quanto às suas reais utilizações, e termina a sua popularidade excessiva.” (Geertz, 1989, p. 13)

Assim, após o primeiro impacto da nova idéia, os pesquisadores tentam limitá-la ao seu devido lugar, para que possam expandi-la. O conceito de cultura serve muito bem como exemplo do que ocorre com a introdução de novas idéias na ciência. Apesar de o autor se estar referindo em especial à antropologia, essa evolução também ocorreu na área das organizações, porém um pouco depois.

No seu surgimento, a cultura organizacional foi encarada como conceito que resolveria todos os problemas na interpretação da vida organizacional; entretanto a grande amplitude que foi dada inicialmente ao conceito mais confundia do que explicava, embora, deve-se ressaltar, atuasse com grande valor criativo.

Dentro da literatura organizacional, ocorreu grande entusiasmo com o estudo da cultura organizacional por volta de 1980 (Hinings et al., 1996; Frost et al., 1991; Trice e Beyer, 1984), prometendo novas idéias sobre como as organizações funcionam e se constituem: a utilização do conceito propiciou analisar vários aspectos das organizações antes não alcançados.

Uma das razões que levaram a essa descoberta, a utilização da abordagem cultural, foi a resistência que as organizações apresentavam para mudar suas estratégias e estrutura (Hinings et al., 1996).

Com o desenvolvimento do conceito e com a passagem dos anos, a consolidação teórica esperada dessa nova perspectiva não ocorreu, por algumas razões; ainda não há concordância com relação ao que seja a cultura ou por que deva ela ser estudada. Tais divergências acadêmicas ocasionaram estudos sobre a cultura organizacional por meio de diferentes pontos de vista epistemológicos, teóricos e metodológicos (Frost et al., 1991).

Czarniawska-Joerges (1991) analisa esse desenvolvimento da perspectiva cultural como normal, já que, como qualquer outra perspectiva, ela está cheia de novas formas de entender as organizações, como também apresenta novas restrições ao seu pleno entendimento.

Apesar das divergências que ocorreram e ocorrem no desenvolvimento do constructo da cultura organizacional, Rowlinson e Hassard (1993) sugerem que o contínuo interesse pelo conceito indica uma mudança na ênfase, no estudo das organizações. Assim, os autores argumentam que esta mudança de foco se aproxima de abordagens interpretativas e qualitativas, que contribuem para que se pesquisem as organizações sob a ótica de longo termo.

Uma das primeiras abordagens sobre cultura na literatura organizacional é de Pettigrew (1979). O autor trata da importância do tema dos dramas sociais na pesquisa sobre organizações complexas, para entender sua dinâmica. Sendo um dos primeiros estudos sobre cultura na literatura organizacional, a preocupação fundamental é como a cultura se cria e se transforma ao longo do tempo. Ressalta-se, desta maneira, o papel

do líder como o impulsionador da cultura, dando-se a ele o papel de criador e gerenciador das redes de significado.

O conceito de cultura assumiu então o papel de instrumento poderoso para a análise e/ou o gerenciamento das organizações, dependendo da abordagem que se tome. Para uma abordagem gerencialista, o conceito tem servido como metateoria da explicação e previsão da eficiência da organização (Linstead e Grafton-Small, 1992). Para os acadêmicos, ela tem sido considerada tanto como variável, dependente ou independente (i.e. de acordo com as abordagens funcionalista e sistêmica), quanto como metáfora básica de análise. Linstead e Grafton-Small (1992) argumentam que a principal diferença que existe entre os acadêmicos das escolas da **variável** e da **metáfora** é o grau com que estes assumem que a cultura pode ser gerenciada.

Apesar das divergências sobre a definição do que é cultura e de como esta deve ser estudada, a discussão revela a importância de se utilizar o conceito de cultura como metáfora útil para o entendimento das organizações complexas.

A relevância da utilização do conceito é aqui defendida como sendo crucial para o melhor entendimento da **vida** organizacional, como Pettigrew ressalta: “O homem cria a cultura, e a cultura cria o homem” (1979, p. 576).

A utilização do conceito de cultura como metáfora analítica implica interpretar as organizações como culturas, ao invés de ver a cultura como variável discreta interna, facilmente manipulável. Assim, as organizações são vistas como padrões de significado, de **valores** e comportamentos (Meyerson e Martin, 1987).

Dentre as discussões sob a adoção da ótica cultural no estudo das organizações, Allaire e Firsirotu (1984) propõem uma tipologia de escolas de pensamento para entender os diferentes conceitos de cultura apresentados na literatura organizacional que, muitas vezes, não explicitam suas preferências ontológicas e epistemológicas.

A primeira distinção que se deve fazer sobre os diversos conceitos de cultura, numa perspectiva antropológica, é a de que se vê a cultura como parte conjugada do sistema social, ou como sistema de idéias separado analítica e conceitualmente (Allaire e Firsirotu, 1984).

A cultura vista como sistema sociocultural pode ser dividida em duas formas de análise: 1. sincrônica, que foca o estudo da cultura em pontos específicos de tempo e espaço, caracterizada pelo funcionalismo e funcionalismo-estruturalismo; e 2. diacrônica, que inclui a dimensão tempo, e foca o estudo no processo de desenvolvimento de determinada cultura, caracterizada pelo histórico-difusionismo e ecológico-adaptacionismo.

A cultura vista como sistema de idéias conceitualmente separada do sistema social, assume diferentes perspectivas do conceito de cultura; entretanto elas compartilham a idéia de que esta se manifesta nas estruturas, nos processos e produtos cognitivos, como, por exemplo, a escola cognitiva, a estruturalista, a da equivalência mútua e a simbólica. (Allaire e Firsirotu, 1984); portanto, pode-se analisar as organizações por meio de uma perspectiva simbólica, em que cada organização terá determinado grau de **compartilhamento de valores**, normas e expectativas que compõem a estrutura de significado.

Meyerson e Martin (1987) propõe uma definição de cultura organizacional paradoxal: a cultura organizacional é ao mesmo tempo

resistente a mudanças, incrementalmente adaptativa e está continuamente em fluxo. As autoras se baseiam na noção de que cultura é realidade socialmente construída e, desta maneira, a definição de cultura depende de como se percebe e se ordena a cultura.

Meyerson e Martin (1987) apresentam um trabalho que pretende analisar a cultura sob três óticas (paradigmas) diferentes. Com essa perspectiva, as autoras lembram que cada ponto de vista revela faces que outro não conseguiria ver ou veria de maneira diversa. Os paradigmas que podem ser utilizados ao **decifrar** determinada cultura organizacional são a integração, diferenciação e ambigüidade (fragmentação).

Por meio do paradigma da integração, a cultura é vista como algo compartilhado ao longo da organização, servindo como mecanismo de integração dos membros pertencentes a uma organização. Assim, há uma consistência entre as manifestações culturais, negando-se a existência de ambigüidade interna à organização.

O paradigma de diferenciação vê a cultura composta de subculturas e de diversidade. A cultura é, então, reflexo de culturas que existem ao redor da organização, incluindo a cultura nacional, ocupacional e étnica; a ambigüidade presente na vida organização só existe fora das subculturas e não internamente.

O paradigma de ambigüidade trata a cultura como tendo manifestações não definidas como consistentes ou inconsistentes. “Da perspectiva do paradigma 3, pesquisadores e membros da cultura vêem (e mesmo procuram) confusões, paradoxos e talvez até mesmo hipocrisias - as quais não são claras” (Martin e Meyerson, 1987, p. 637).

Cultura não pode ser vista como conceito unitário, pois perderia seu potencial analítico. Assim, Pettigrew (1979) argumenta que uma abordagem

mais proveitosa é entender a cultura como fonte de outros conceitos, tais como símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos. Dentre esses conceitos, o que parece sobretudo inclusivo são os símbolos, mais pelo fato de o simbolismo ser estilo de análise do que por comportar outros conceitos, como linguagem, ritos e outros.

Veja-se a definição de símbolos, utilizada pelo autor: “Símbolos são objetos, atos, relacionamentos ou formações lingüísticas que dão suporte ambigualmente para a multiplicidade de significados, evocam emoções e impelem os homens para a ação” (Cohen apud Pettigrew, 1979, p.574).

A análise de elementos separados da cultura pode levar a conclusões errôneas e distorcidas, pois todos os elementos da cultura, em grau variado, são interdependentes e interagem de maneira singular (Trice e Beyer, 1984). Uma análise da cultura organizacional que seja mais abrangente tende a produzir melhores resultados, ou seja, apresentar maior verossimilhança.

Trice e Beyer (1984) alertam para o fato de que não se pode simplificar por demais os fenômenos da organização, colocando-os sob um conceito muito geral, como é o caso da cultura. Tomado o conceito de maneira muito ampla, ele tende a explicar tudo e nada ao mesmo tempo.

Trice e Beyer (1984) subdividem a cultura em dois componentes básicos: 1. a substância, ou suas redes de significado contidas na ideologia, nas normas e **valores**; 2. a forma, ou as práticas, cujos significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros.

Hofstede et al. (1990) ressalta que há várias divergências entre os pesquisadores sobre o que é cultura e como mensurá-la. Eles acreditam que os diversos conceitos sobre cultura existente na literatura especializada podem ser vistos como concordando em seis pontos: 1. é holística; 2.

determinada historicamente; 3. relacionada com conceitos antropológicos; 4. socialmente construída; 5. *soft*; e 6. difícil de mudar. Esses conceitos, segundo os autores, têm sido utilizados de forma separada, ao passo que a proposta do estudo por eles desenvolvida é a integração de conceitos em um único constructo.

Meyerson (1994) sublinha a importância de se levar em conta as subculturas dentro das organizações, porquanto as pessoas de diferentes subsistemas profissionais possuem diferentes ideologias. A cultura organizacional e as subculturas são resultados dos arranjos humanos continuamente estabelecidos e reconstituídos.

Demonstrando as interrelações dos vários aspectos organizacionais, a cultura organizacional tem sido utilizada com constructo holístico, que descreve a complexa estrutura de conhecimento que os membros usam para realizar as tarefas e gerar o comportamento social (Bates et al., 1995). Assim, a cultura afeta e é afetada por diversos aspectos da vida organizacional, ou seja, a estrutura, os papéis, as descrições de cargo, e outros.

Para esclarecimento do conceito de cultura no estudo das organizações, Smircich (1983) propõe uma classificação das abordagens adotadas ao longo da literatura organizacional. Essa classificação pode ser caracterizada pelo questionamento dos pressupostos ontológicos, no contínuo objetivo-subjetivo, e dos pressupostos sobre a natureza humana, no contínuo voluntarista-determinista, que os pesquisadores assumem em suas abordagens, tanto clara quanto obscuramente. Diferenças entre esses pressupostos ocasionam, pois, diferentes formas de se tratar o assunto tanto teórica quanto empiricamente.

A perspectiva simbólica trata a cultura como sistemas de símbolos e significados compartilhados. Assim o foco desta forma de análise organizacional é como os indivíduos interpretam e compreendem as suas experiências, e como essas interpretações e compreensões se relacionam com a ação (Smircich, 1983).

Frost et al. (1991) propõem que se utilizem três formas de se pesquisar e de ler as pesquisas sobre cultura, que irão propiciar formas diferentes de observar o mesmo fenômenos ou auxiliar a visualizar fenômenos diferentes. As três perspectivas sugeridas são: a integração, que vê a consistência da cultura; a diferenciação, que vê as manifestações culturais inconsistentes umas com as outras; e a fragmentação, que vê a ambigüidade como aspecto inevitável das organizações. Os autores defendem que, para se ter maior entendimento da cultura organizacional, devem-se combinar as três perspectivas em determinado contexto.

Trice e Beyer (1993) argumentam que a cultura emerge do processo de gerenciamento das incertezas, individual e coletivo, com o objetivo de atribuir certo grau de ordem na vida social. Desta forma, as pessoas, quando dentro de uma organização, possuem alguma cultura, pois enfrentam muitas incertezas em tal ambiente mutável. Os autores separam o conceito de cultura em dois pedaços, a substância e a forma. A substância de uma cultura é sua ideologia, ou seja, arranjos de crenças, **valores** e normas, que são assumidos como verdades. As formas da cultura são utilizadas pelos membros para dar significado à própria substância da cultura mediante as ações que estes empreendem. Trice e Beyer (1993) resumem sua abordagem da cultura como segue.

“[...] culturas são fenômenos coletivos que personificam as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana. Estas respostas enquadram-se em duas grandes categorias. A primeira é a *substância* da cultura -

sistemas de crenças compartilhadas, carregadas de emoções que nós chamamos de ideologias. A segunda são as *formas culturais* - entidades observáveis, incluindo ações, através das quais os membros da cultura expressam, afirmam e comunicam a substância da sua cultura para outros. Claramente, as pessoas nas organizações desenvolvem tanto a substância quanto as formas culturais. Fora deste processo, a cultura cresce. Culturas são fenômenos naturais das interações sociais e que formam aquilo que chamamos organizações” (p. 02).

O conceito de cultura, entendida como fenômeno que ocorre também nas organizações, auxilia-nos no entendimento da dinâmica organizacional.

O uso de constructos muito gerais na pesquisa da cultura organizacional tem como objetivo a generalização, ou seja, a sua validação para grande número de organizações; entretanto essa generalização do constructo dificulta a pesquisa, pois se encontra distante dos aspectos funcionais da organização (Klein, Bigley e Roberts, 1995).

Se a cultura for encarada como fonte na qual seus membros se encontram seguros, a cultura manifesta-se nas crenças normativas desses membros, ou seja, sobre os comportamentos aceitos como apropriados e seguros (Klein, Bigley e Roberts, 1995).

As crenças normativas incluem três aspectos básicos: o conteúdo, a intensidade ou o grau de consenso entre os membros da organização sobre os comportamentos aceitáveis e os não aceitáveis e a permeabilidade ou o escopo das normas, pelo que os padrões de cultura são refletidos nos graus de permeabilidade e intensidade das crenças (Klein, Bigley e Roberts, 1995).

Sackmann (1992) comenta que apesar dessa variedade de conceitos e perspectivas, a literatura das organizações tem focalizado o conceito em componentes cognitivos, tais como pressupostos, crenças, valores ou percepções como a essência da cultura organizacional.

Hofstede et al. (1990) classificam as manifestações culturais em quatro categorias distintas: símbolos, heróis, rituais e valores. Símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam consigo algum significado particular da cultura a que estão relacionados. Heróis são pessoas, mortas ou vivas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas para determinada cultura. Rituais são atividades coletivas tecnicamente supérfluas mas socialmente essenciais. O **coração** da cultura, de acordo com esses autores, é formado pelos valores. Esses valores, definições gerais e sentimentos sobre o bem e o mal, o bonito e o feio, o normal e o anormal, o racional e o irracional, que são geralmente inconscientes e raramente discutidos e não podem ser observados diretamente, manifestam-se em diversas formas alternativas de comportamento. Com isto, os autores propõem que a parte central da cultura diz respeito às percepções compartilhadas sobre as práticas diárias da organização.

Enz (1988) faz um estudo, em que ela procura explicar as influências de poder, de acordo com uma explicação baseada em valores; essas influências são moldadas de acordo com as crenças dos participantes sociais. A autora desenvolve a idéia da importância do compartilhamento dos valores dentro da organização. Considera que os valores desempenham papel fundamental no funcionamento da organização, ou seja, são os componentes primários de uma cultura organizacional. Eis seu pensamento.

“Valores organizacionais são definidos aqui como as crenças mantidas por um indivíduo ou grupo, considerando os meios e fins que as organizações ‘devem’ ou ‘deveriam’ identificar no comando do empreendimento, na escolha das ações ou objetivos de negócios que são preferíveis às ações alternativas ou ainda na definição dos objetivos organizacionais” (Enz, 1988, p. 287).

Retomando a discussão do estudo do cultura, volta-se para a importância de se considerarem os valores, isto é, expressões sobre que

tipos de comportamentos ou estados fins são preferíveis a outros (Hinings et al., 1996). Os autores ressaltam três lições sobre o estado atual da pesquisa sobre cultura organizacional. A primeira lição, segundo eles, é desafiar as visões funcionalista, gerencialista e monolíticas, e dar ênfase à existência de grupos ocupacionais e funcionais, que operam de maneira distinta dentro da mesma organização. Outra é de que a ação e a cultura são mutuamente interdependentes.

“... a extensão com que os indivíduos realmente compartilham crenças culturais, significados e percepções é problemática. Cultura é mais do que o contexto para o indivíduo; a reflexividade significa que os atores são ativos no seu contexto cultural, ‘a despeito do grau de ordem que neles prevalece’ (Golden, 1992, p. 4)” (Hinings et al., 1996, p.888).

A terceira e última lição ressaltada é de que se deve tentar abolir o uso do termo cultura. Isto decorre do fato de que, mesmo que existam tentativas de definir os valores dominantes e apresentá-los como a cultura organizacional, sempre haverá uma multiplicidade de valores, variações no grau de aceitação deles e diferentes relacionamentos com a estrutura organizacional, seus sistemas e a ação (Hinings et al., 1996), pelo que o uso do conceito de valores auxilia na revelação desta multiplicidade organizacional. Deve-se considerar que os valores críticos sobre a mudança organizacional são aqueles sustentados pelos membros que ocupam posições-chaves na organização.

“... claramente, a alta administração é um grupo crítico no exame dos valores por causa do seu controle sobre o arranjo e funcionamento organizacional. O entendimento do papel dos valores no contexto organizacional requer um apurado exame sobre os líderes organizacionais e como suas crenças operam para influenciar as atividades da firma.” (Enz apud Hinings et al., 1996, p. 888)

A análise dos valores compartilhados para a determinação dos cursos de ação, entretanto, se considerada isoladamente, pode levar a interpretações equivocadas com relação às ações escolhidas. Outros

elementos atuam na configuração da escolha pelos cursos de ação, sendo que os interesses assumem papel complementar em tal configuração.

2.4. Interesses

A explicação da ação por meio dos interesses se refere, basicamente, aos propósitos particulares de indivíduos ou grupos (Provis, 1996). Esta explicação difere da explicação da ação por meio de valores públicos, pelo fato de que esta última considera que qualquer pessoa, na mesma situação, faria a mesma coisa, sendo que a primeira considera os motivos particulares que permeiam a ação. Assim, os interesses estão relacionados intrinsecamente com as escolhas individuais e vantagens privadas (Provis, 1996).

Os interesses, da mesma forma que os valores estão relacionados à cultura, estão relacionados ao sistema de poder. Lukes (1980), sustenta uma definição de poder baseada na noção dos interesses. Para o autor o poder pode ser definido como “A exerce poder sobre B, quando A afeta B de um modo contrário aos interesses de B” (p.31). O autor ressalta que qualquer visão do poder se baseia em alguma concepção normativa específica dos interesses.

Mintzberg (1983) sublinha que o estudo do poder tem grande importância, se pretendemos entender como as organizações funcionam: mediante a análise do poder, pode-se vislumbrar aspectos organizacionais importantes para qualquer tipo de estudo, considerando os interesses e conflitos envolvidos.

Mintzberg (1985) propõe que se utilize uma perspectiva política sobre as organizações, argumentando que estas podem ser entendidas como arenas políticas. Para o autor, política pode ser entendida como subsistema

de influência na organização entre muitos. Esse sistema político pode ser descrito como reflexo de poder “tecnicamente ilegítimo”. Assim, o autor assevera: “O comportamento político é tipicamente permeado por divisões e conflitos, geralmente colocando indivíduos e grupos contra a autoridade formal, a ideologia aceita, a ‘expertise’ ou uma contra a outra” (p. 134).

A utilização da metáfora política no estudo das relações entre interesses, conflitos e poder, proposta por Morgan (1996), possibilita visualizar as organizações como redes de pessoas com interesses divergentes, que se unem em função de uma oportunidade vislumbrada por todos como útil para a consecução de seu próprios interesses, permitindo levar à tona os interesses subjacentes ao processo de mudança, bem como as reações por ele desencadeadas.

Dentro dessa visão, Enz (1988) afirma que as organizações consistem em “... diferentes coalizões de interesses (March, 1962) com diversos valores, que guiam e informam suas avaliações do ambiente externo” (p. 285).

Seguindo por esta linha, Hardy e Clegg (1996), citam que as primeiras pesquisas realizadas sobre o poder na organização geralmente ignoravam completamente a possibilidade de que os gerentes (administradores), como qualquer outro grupo dentro da organização, procurassem com suas ações a satisfação de seus próprios interesses, que podiam ser diferentes dos interesses da organização.

Bolman e Deal (1991) resumem em cinco proposições a visão de organizações como arenas políticas, as quais contêm uma variedade complexa de interesses individuais e grupais. A primeira é de que as organizações são coalizões compostas de vários indivíduos e grupos de interesses. A segunda é de que existem diferenças duráveis entre os

indivíduos e grupos no que se refere a seus valores, preferências, crenças, informações e percepções da realidade, e que estas diferenças mudam muito vagarosamente, se tanto. A terceira proposição é de que a maioria das decisões mais importantes na organização envolvem a alocação de recursos escassos. A quarta é de que, por causa dos recursos escassos e das diferenças duráveis, o conflito é aspecto central na dinâmica organizacional, ficando o poder como o mais importante recurso. A quinta e última proposição dos autores é de que os objetivos e decisões organizacionais emergem da barganha, negociação e manipulação por posições entre os membros das diferentes coalizões.

Adotando uma perspectiva da tomada de decisão, Hickson et al. (1990) trazem uma análise dos aspectos políticos da organização, em especial o papel desempenhado pelos interesses. Segundo os autores, a decisão envolve sempre a resolução de **problemas**, na qual diversas partes exercem influências conflitantes, por causa de seus interesses conflitantes. Assim, as organizações podem ser vistas como uma coleção de jogos praticados pelos membros que tentam **melhorar** suas posições de poder; entretanto “estas não são batalhas de vida ou morte, mas jogos por posições dentro do sistema” (Hickson et al., 1990, p. 13).

Hickson et al. (1990) argumentam que os diversos interesses existentes na organização podem ser classificados de acordo com o grau de como estes são considerados no processo de tomada de decisões, sendo que o interesse básico, compartilhado pelos membros de uma organização, é a continuidade desta e, também, a estabilidade.

Já Hinings e Greenwood (1989) argumentam que as organizações, vistas como sistemas políticos, possuem grupos com vantagens que pressionam grupos sem vantagens, a fim de sustentar padrões de

privilégios; cada grupo da organização possui interesses distintos dos outros grupos, ocasionando certa competição sobre os recursos disponíveis, gerando conflitos deliberados.

Segundo Hinings e Greenwood (1989), a noção de interesses tem aparecido somente esporadicamente dentro da literatura organizacional, e se refere, principalmente, à distribuição de recursos escassos e à inevitável orientação e motivação dos membros em manter e aumentar suas demandas seccionais.

Já Morgan (1996) afirma: “Ao se falar de ‘interesses’, fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações[,] que levam a pessoa a agir em uma e não [em] outra direção” (p. 153).

Para ampliar o entendimento do conceito de interesses, Morgan (1996) apresenta uma classificação de três domínios interligados relativos à tarefa, à carreira e à vida pessoal de determinado membro da organização. Os interesses da tarefa, como o próprio nome indica, estão relacionados com o trabalho que alguém executa dentro da organização. Os interesses de carreira são as aspirações e visões de um futuro desejado, que o membro traz para o local de trabalho e que podem ser independentes do trabalho que esta realizando. Os interesses extra-muros são as atitudes próprias, os valores, as preferências, as crenças e conjuntos de comprometimentos com o mundo exterior, que orientam a forma como o membro age em relação à tarefa e à carreira.

Assim, os membros da organização possuem diferentes formas de alocar seus interesses nos diferentes domínios, produzindo grande diversidade de estilos de comportamento.

Outro tipo de classificação é apresentada por Hinings e Greenwood (1989): afirmam que a noção de interesses pode ser dividida em dois aspectos, interesses objetivos e subjetivos. O conceito de interesses objetivos, sustentado em bases materialistas, enfrenta a objeção de que as pessoas agem com base em suas interpretações subjetivas; entretanto os dois aspectos são necessários para um maior entendimento de sua dinâmica. Os interesses objetivos podem ser utilizados como base de análise para demonstrar os ganhadores e perdedores materiais das disputas sobre os recursos organizacionais; porém, os autores ressaltam que somente a utilização do conceito objetivo dos interesses não abrange as situações em que os grupos ou indivíduos não agem de acordo com seus interesses materiais. Para o entendimento deste tipo de ação, eles sugerem que se relacione o conceito de interesses subjetivos com os valores dos envolvidos, sendo que estes estabelecem os fins e preferências sustentadas.

Hinings e Greenwood (1989) ressaltam, ainda, que em determinada organização há distintos interesses competindo. Os interesses dominantes são aqueles engendrados na estrutura organizacional, raramente questionados e que são legitimados pela própria estrutura; durante o processo de mudança esses interesses dominantes podem ser desafiados por interesses alternativos.

A análise dos interesses pode revelar como os processos de mudança desencadeiam a reação dos diversos membros envolvidos. Apesar de os interesses possuírem independência analítica, eles possuem estreita ligação com os valores e não devem ser tratados sem levar em consideração esses últimos.

O levantamento da questão dos interesses resalta o caráter político da mudança, manifestado na formação de coalizões voltadas à consecução

de determinados objetivos. Durante o processo de mudança, os padrões culturais são legitimados em função do grau de congruência com os interesses dos membros da organização, pelo que estas novas práticas organizacionais podem ser aceitas ou rejeitadas na medida em que os interesses e os valores dos membros estejam convergentes, e dependendo do grau de importância que os membros lhes atribuem (Feuerschütte, 1996).

Assim, a definição dos interesses de Hinings e Greenwood (1989) provê considerações sobre como os membros reagem à mudança, se eles agem e se estão comprometidos com ela ou com o *status quo*.

Enz (1986) associa a reação de aceitação da mudança à ocorrência de congruência entre os interesses dos integrantes da organização. Esta congruência ocorre, quando estes integrantes visualizam a possibilidade de fortalecer ou manter a atual distribuição dos recursos organizacionais, bem como a validação de seu conjunto de valores.

2.5. Mudança, Valores e Interesses

O interesse pela mudança torna-se cada vez mais importante dentro dos estudos organizacionais, uma vez que o ambiente em que as organizações se inserem se transforma em velocidade crescente.

Não são só as pressões ambientais que fundamentam o entendimento da mudança. Para o acontecimento da mudança, os membros de uma organização precisam interpretar esse ambiente e verificar que forma estas mudanças influenciarão suas posições de poder. Desta forma, o entendimento da mudança implica o entendimento do sistema de valores que os membros da organização compartilham; é por meio desse sistema que eles interpretam o ambiente, e como os membros visualizam a satisfação de seus interesses com a implementação da mudança.

Dentre as diferentes tendências que configuram o ambiente organizacional, merece destaque a aquisição de empresas. Parece, portanto, que o entendimento da aquisição de empresas possibilita, simultaneamente, o entendimento do próprio processo de mudança, como também responde uma das principais questões que hoje estão sendo levantadas. Ressalta-se, ainda, que fusões e aquisições de empresas têm sido o modo dominante que as organizações adotam como estratégia de internacionalização na última década, outra grande tendência ambiental (Weber et al., 1996).

A mudança organizacional não é fenômeno simples. Existem diferentes tipos de mudança, dependendo, basicamente, de seu conteúdo, da velocidade com que esta ocorre e da sua amplitude. Greenwood e Hinings (1996) apresentam uma distinção entre mudança radical e convergente e entre mudança revolucionária e evolucionária. A mudança radical envolve a troca da orientação seguida pela organização e a conseqüente transformação da organização. Esta orientação é definida pelo que os autores classificam como arquétipos organizacionais, com ênfase nas idéias e valores compartilhados. Por outro lado, a mudança convergente é o ajustamento da organização à orientação já existente. A mudança revolucionária acontece de maneira rápida e afeta todas as partes da organização simultaneamente, enquanto a mudança evolucionária acontece devagar e afeta as partes da organização gradualmente. A distinção proposta pelos autores demonstra que, ao se falar sobre mudança, se deve especificar sobre qual tipo de mudança se está tratando, uma vez que, de acordo com o tipo, o processo de mudança apresenta diferentes características, de acordo com seu conteúdo, velocidade e amplitude.

Pode-se mencionar que a aquisição de empresas, entendida como tipo especial de mudança, parece desencadear um processo de mudança

radical revolucionária, pela sua amplitude, atingindo todas as partes da organização, a velocidade e seu conteúdo, onde há, segundo a literatura especializada, um predomínio de reorientações estratégicas.

A utilização dos arquétipos pode servir como base para se distinguir uma mudança radical de uma mudança convergente, arquétipo que a organização sustenta. Ao se falar sobre arquétipos organizacionais não se pode deixar de lado o conceito de cultura organizacional, considerando que o primeiro inclui os valores na sua configuração. A junção dos conceitos de mudança e cultura organizacional enfrenta algumas dificuldades, por aquilo que a própria cultura representa (Hendry e Hope, 1994). A idéia presente na literatura organizacional de que a cultura organizacional dificilmente muda deriva do conceito de cultura desenvolvido na antropologia. Wilkins e Ouchi (1983) argumentam que essa visão não é totalmente válida para as organizações, uma vez que as organizações jamais chegarão ao nível de profundidade de compartilhamento e entendimento da realidade como nas sociedades em geral.

A cultura organizacional, portanto, é passível de mudanças radicais, ou seja, estratégicas, com muito mais facilidade que a cultura das sociedades. Como o objetivo do trabalho é o entendimento da mudança e, principalmente, dos processos de legitimação e reação dos membros da organização sobre a mudança, a utilização da cultura como elemento condicionador da mudança parece relevante, mas o conceito de cultura é de difícil operacionalização (Smircich, 1983). Dentre as formas de operacionalização do conceito de cultura, a utilização dos valores como representativos da cultura é a que tem maior desenvolvimento e aceitação, uma vez os valores são considerados componentes principais da cultura organizacional (Enz, 1988; Enz, 1986; Hofstede et al., 1990).

A concentração em valores compartilhados como foco de análise permite o entendimento da dinâmica organizacional, porque, quando há qualquer alteração na configuração dos valores organizacionais haverá também mudanças na organização para que esta se encaixe dentro desta nova configuração (Hinings et al., 1996).

Os valores organizacionais, isoladamente, não conseguem explicar a dinâmica organizacional, seja na estabilidade seja na mudança. Outros elementos influenciam essa dinâmica, em especial quando a mudança é tratada. Os interesses surgem como estes elementos e devem ser avaliados na determinação do comportamento das organizações e do papel que estes desempenham na legitimação da mudança.

Greenwood e Hinings (1996) sugerem que a dinâmica organizacional é entendida por meio da avaliação dos interesses e do comprometimento que os membros têm com os valores organizacionais. Os valores e interesses, para os autores, funcionam como precipitadores das pressões para a mudança dentro das organizações, estando valores e interesses intrinsecamente ligados. Assim, a mudança, em especial a mudança radical, somente ocorrerá se os interesses estiverem associados a um padrão de comprometimento com os novos valores.

Desta forma, a compreensão da mudança envolve a compreensão dos valores e interesses a ela subjacentes e sua congruência com os valores e interesses organizacionais. Por esta razão, os valores e interesses organizacionais funcionam como limitadores dos processos de mudança, restringindo sua abrangência e velocidade.

As resistências à mudança estão relacionadas com a configuração de valores e interesses que uma organização possui. A identificação dos membros de uma organização com a configuração de valores

organizacionais como sendo corretos e a maneira própria de se fazerem as coisas levam à resistência e restringem o acontecimento de mudanças estratégicas (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998); esta inércia organizacional pode ser quebrada por crises financeiras ou mudanças na alta administração (Barker III e Duhaime, 1997). Esse é justamente o caso da aquisição de empresas.

Como o processo de mudança envolve também os processos de legitimação desta, pode demorar meses, ou até anos, para que os membros da adquirida formem impressões estáveis e reações sobre as diferenças culturais entre ela e a adquirente (Weber, 1996).

A revisão de literatura contida nesta parte do trabalho teve como objetivo levantar algumas questões sobre a mudança organizacional, especificamente as aquisições, sob uma ótica cultural e política. Assim, pode-se ampliar o entendimento sobre os impactos do processo da aquisição, focalizando os tipos de reação que os membros da organização apresentam, baseados em valores e interesses organizacionais. Neste sentido, devem-se ressaltar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a análise empírica.

3. METODOLOGIA

A importância de se ressaltarem os procedimentos metodológicos que serão utilizados é fundamental em um trabalho científico, pois da metodologia depende **o que** se avalia e **como** os conceitos foram avaliados empiricamente.

A explicitação dos procedimentos metodológicos utilizados revela, portanto, as escolhas feitas pelo pesquisador para a avaliação do fenômeno estudado. Esses procedimentos metodológicos garantem, ou não, a validade dos resultados obtidos na pesquisa. Assim, o pesquisador deve utilizar os procedimentos metodológicos que melhor se adaptem ao fenômeno estudado e aos seus objetivos.

Nesta parte do trabalho é feita uma descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, com o propósito de averiguar as mudanças decorrentes da aquisição, enfatizando-se as reações dos membros dos grupos de dirigentes dos níveis tático e operacional na Empresa Alpha e do grupo de dirigentes dos níveis estratégico e tático da Electrolux.

3.1. Especificação do Problema

3.1.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Considerando a natureza do fenômeno estudado, bem como os objetivos propostos, a utilização de procedimentos qualitativos de análise parece a mais adequada. Esta escolha, além de consistente com os objetivos da pesquisa, demonstra coerência com a base teórico-empírica apresentada anteriormente, uma vez que as categorias analíticas selecionadas para responder ao problema de pesquisa dificilmente podem ser quantificadas.

Assumindo que este estudo é de natureza descritivo-qualitativa, e que não há desenvolvimento suficiente na literatura sobre o relacionamento das categorias analíticas que permita formular hipóteses precisas, pode-se, a partir da base teórico-empírica, formular as seguintes perguntas de pesquisa.

- Quais os valores e interesses do grupo de dirigentes dos níveis tático e operacional da Empresa Alpha?
- Quais os valores e interesses do grupo de dirigentes dos níveis estratégico e tático da Electrolux?
- Quais valores e interesses predominaram nas alterações promovidas na Empresa Alpha e Electrolux, em face da aquisição pelo Grupo Beta e Electrolux Mundial, em 1997 e 1996 respectivamente?
- Qual o tipo de reação (aceitação ou resistência) do grupo de dirigentes dos níveis tático e operacional da Empresa Alpha e do grupo de dirigentes dos níveis estratégico e tático da Electrolux, em face das mudanças implementadas pelo Grupo Beta e pela Electrolux Mundial, em 1997 e 1996 respectivamente?

3.1.2. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Mudança organizacional

DC: A mudança organizacional é a modificação, parcial ou total, dos atributos organizacionais, isto é, estrutura, processos e cultura organizacional. A aquisição é vista com um tipo especial de mudança, que consiste na troca do proprietário (maiores acionistas) da organização, mudando o seu comando (Nadler e Limpert, 1994).

DO: O quadro 3.1 foi utilizado para verificar as mudanças provocadas pela aquisição da Empresa Alfa e da Electrolux, sendo que os fatores foram identificados por meio de análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas e, posteriormente, verificados mediante o uso da técnica de análise de conteúdo.

Quadro 3.1. Fatores de análise da mudança organizacional.

DIMENSÕES	FATORES
Administração Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Missão • Objetivos • Políticas
Arranjo Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho • Centralização • Formalização
Formas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas • Tipos de orientação • Setores organizacionais priorizados
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Eliminação de cargos • Substituição de pessoas

Fonte: adaptado de quadro de análise de mudança desenvolvido por Clóvis L. Machado-da-Silva, coordenador do grupo de estudos organizacionais do CEPPAD/UFPR.

Cultura Organizacional

DC: A cultura organizacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos, tais como os valores e as crenças, compartilhados em certo grau pelo seus membros, que é utilizado como parâmetro para suas ações e para o entendimento dos eventos que ocorrem na realidade (Schein, 1992).

Para a operacionalização do estudo da cultura será focado um de seus elementos centrais, como se discutiu na base teórico-empírica, os valores compartilhados.

Valores

DC: Os valores podem ser entendidos como descrições sobre que tipos de comportamento ou estados-fins são preferíveis a outros (Hinings et al., 1996). Os valores expressam, desta forma, preferências por certos tipos de comportamentos ou resultados compartilhados entre os membros ou entre grupos da organização (Trice e Beyer, 1993; Enz 1986; Enz, 1988).

DO: preferências declaradas ou manifestadas pelo grupo de dirigentes em relação ao posicionamento assumido em face da aquisição sofrida pela EMPRESA Alfa e da Electrolux, identificadas por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental e, posteriormente, verificadas mediante o uso da técnica de análise de conteúdo.

Interesses

DC: Os interesses podem ser considerados como um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, desejos expectativas e outras inclinações que, associados aos valores, levam a pessoa a agir em determinada direção (Morgan, 1996), e se referem, dentro do contexto organizacional, ao relacionamento entre os indivíduos ou grupos na distribuição dos recursos organizacionais (Hinings e Greenwood, 1989).

DO: necessidades priorizadas pelos integrantes do grupo de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alfa e pelos dirigentes no níveis estratégico e tático da Electrolux em relação ao posicionamento assumido em face da aquisição, identificadas por meio de

entrevistas semi-estruturadas e análise documental e, posteriormente, verificadas mediante o uso da técnica de análise de conteúdo.

Reação à mudança

DC: A reação à mudança pode ser considerada como manifestação de indivíduos ou grupos, baseada nos valores e nos interesses que orientam as percepções de seus integrantes, em face das ações transformadoras que estão sendo implementadas na organização (Feuerschütte, 1996). A reação pode assumir a forma de aceitação ou resistência.

Aceitação

DC: reação observada quando os valores e/ou interesses dos membros do grupo de dirigentes apresentam uma relação de congruência com os valores e interesses dos implementadores da mudança (Enz, 1986; Enz 1988).

DO: congruência dos valores e/ou interesses declarada ou manifestada pelo grupo de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha e pelo grupo de dirigentes nos níveis estratégico e tático da Electrolux com os valores e interesses predominantes no processo de integração da aquisição, identificados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental e, posteriormente, verificados mediante o uso da técnica de análise de conteúdo.

Resistência

DC: reação observada quando os valores e/ou interesses dos membros do grupo de dirigentes apresentarem uma relação de incongruência com os valores e interesses dos implementadores da mudança (Enz, 1986; Enz, 1988; Feuerschütte, 1996).

DO: incongruência dos valores e/ou interesses declarada ou manifestada pelo grupo de dirigentes nos níveis tático e operacional da Empresa Alpha e pelo grupo de dirigentes nos níveis estratégico e tático da Electrolux com os valores e interesses predominantes no processo de integração da aquisição, identificados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental e, posteriormente, verificados mediante o uso da técnica de análise de conteúdo.

3.1.3. DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

Integração pós-aquisição

Processo de pós-aquisição que determina qual o tipo de relacionamento entre adquirida e adquirente, a compatibilidade entre as práticas gerenciais, a estrutura organizacional, a cultura organizacional e a consolidação da própria aquisição (Olie, 1994).

Cultura integrada

Existência de alto grau de consenso em torno das manifestações culturais, sendo estas interconectadas consistentemente e amplamente compartilhadas pelos membros da organização (Martin, 1992).

Cultura diferenciada

A existência de consenso só ocorre nos subgrupos da organização, formando, desta forma, subculturas dentro de uma mesma organização (Martin, 1992).

Grupo de dirigentes

Grupo de integrantes de uma organização que ocupam cargos nos níveis hierárquicos superiores, assumindo papel diretivo, participando do processo de tomada de decisão da organização. São os responsáveis pela

administração da organização e podem ser divididos em três níveis distintos de acordo com sua posição hierárquica: estratégico, com atuação mais abrangente; tático; e operacional.

3.2. Delimitação e *design* da Pesquisa

3.2.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa constitui um estudo comparativo de casos. O estudo comparativo se caracteriza pelo seu objetivo de conhecer e compreender o que é a organização por intermédio da comparação entre estas, ou seja, “o método repousa sobre uma forma de ‘raciocínio homológico’ exercendo-se não sobre objetos empíricos, mas sobre propriedades destes objetos e sobre as relações entre estas propriedades.” (Bruyne et al., 1991, p. 228).

O estudo comparativo, entretanto, pode assumir diversas formas, variando de acordo com o número das organizações estudadas e com a natureza e o tratamento dos dados. Assim, o estudo pode ser tanto de natureza quantitativa como qualitativa. Como já mencionado, as características do fenômeno estudado bem como os objetivos da pesquisa indicam que o procedimento mais adequado é de natureza qualitativa.

Diante dessa constatação, e em face da complexidade da mudança analisada, restringiu-se o estudo a duas organizações; esta escolha se justifica pela necessidade de profundidade da análise empreendida para a determinação do tipo de reação dos grupos de dirigentes; portanto esta comparação, antes de traçar qualquer tipo de teoria sobre o processo de mudança ou criar novas tipologias, auxilia o aprofundamento das observações realizadas e o refinamento das conclusões.

Para prover esta análise intensa de cada uma das organizações, utilizou-se, separadamente, o delineamento do estudo de caso, para que somente após esta análise fosse empreendida a comparação dos diversos aspectos similares e não-similares pudesse ser realizada. Segundo Yin (1987), esse delineamento é recomendado quando as questões são **como e por que** fenômenos contemporâneos ocorrem, e é este o caso das aquisições. Tal estudo busca a profundidade de casos particulares, ou seja, faz uma análise intensiva de determinado fenômeno, previamente delimitado (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991).

Geralmente, o estudo de caso se caracteriza por procedimentos qualitativos, devido à sua imersão e objetivos de levantamento de múltiplos aspectos do fenômeno estudado. Como no presente trabalho o objetivo foi identificar o tipo de reação do grupo de dirigentes, ou seja, está relacionado com os elementos subjetivos e com as relações entre os integrantes de uma organização, adotaram-se procedimentos qualitativos de investigação.

Na presente pesquisa, para a avaliação da mudança, realizou-se um corte longitudinal. Isto se refere à determinação de como o processo de aquisição ocorreu desde o início das negociações até a sua conclusão, bem como na forma de integração entre a adquirente e adquirida, fase em que as mudanças foram implementadas. A aquisição no caso da Electrolux foi efetivada no início de 1996 e na, Empresa Alpha, no início de 1997; o período compreendido pela análise se inicia na efetivação da aquisição e se estende até a realização da pesquisa empírica, que finda em julho de 1998. Buscou-se o entendimento da mudança organizacional por meio da identificação das reações dos membros dos grupos de dirigentes, com base nos valores e interesses compartilhados.

O estudo se focalizou em duas empresas distintas, a Empresa Alpha e a Electrolux. A Empresa Alpha permitiu a realização do estudo com a ressalva de que o nome da organização, bem como elementos que possibilitassem sua imediata identificação não fossem revelados.

3.2.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Tendo em vista as categorias analíticas da abordagem deste estudo, a escolha do grupo de dirigentes parece adequada, pela posição e função que este grupo exerce, porquanto revela os valores e interesses predominantes na organização. A população do estudo foi constituída pelo grupo de dirigentes do nível tático e operacional da Empresa Alpha, uma empresa privada de capital fechado, de porte médio, com mais ou menos 500 funcionários, cujo principal objetivo é o da produção de embalagens gráficas de papel cartão, e pelo grupo de dirigentes do nível estratégico e tático da Electrolux, constituído de 52 pessoas, uma empresa privada de capital aberto, de porte grande, com mais ou menos 5.000 funcionários, cujo objetivo principal é a produção de eletrodomésticos, principalmente aqueles enquadrados na linha branca. As duas empresas estudadas estão localizadas em Curitiba-PR.

O grupo de dirigentes da Empresa Alpha foi dividido em dois níveis; o nível estratégico, em função do processo de aquisição, foi excluído da análise. O grupo de dirigentes do nível tático, composto pelos gerentes das diversas áreas da empresa, é formado por sete pessoas. Neste grupo, toda a população foi incluída no estudo, sendo todos os membros foram entrevistados. Os dirigentes do nível operacional, composto pelos supervisores, encarregados e coordenador, compreendem mais de um nível internamente, existindo supervisor geral, de turno e de processos

industriais. Para a amostragem selecionaram-se os membros que possuíam cargos mais altos na hierarquia dentro deste nível, indicados pela gerência. Este grupo foi formado de nove pessoas, que foram entrevistadas.

No caso da Electrolux, após a autorização da realização da pesquisa por parte da presidência, procedeu-se a duas reuniões, nas quais foram mais bem explicitados os procedimentos da pesquisa e se determinaram as pessoas que seriam entrevistadas. Com isto, a presidência designou uma pessoa para o contato, que se responsabilizou pelo agendamento das entrevistas.

O grupo de dirigentes da Electrolux pode ser dividido, sucintamente, em diretoria, gerência de divisão, gerência de área e supervisores. Como os supervisores constituíam um nível que estava sendo extinto, em função do achatamento da empresa, eliminou-se este nível para efeito da pesquisa, restringido-se esta às gerências e à diretoria.

Mostrou-se desnecessário entrevistar toda a população dos dirigentes. Após a realização de 15 entrevistas com os membros do grupo de dirigentes do nível tático e 7 entrevistas com os membros do grupo de dirigentes do nível estratégico, verificou-se a grande homogeneidade das opiniões. Diante deste fato, novas entrevistas acrescentariam quase nada, considerando a representatividade dos dados. A amostra do grupo de dirigentes tem, portanto, característica de amostra intencional, cobrindo dirigentes de diferentes áreas da organização.

A entrevista com o diretor da empresa foi excluída da análise, uma vez que somente uma pessoa do nível tinha respondido: seria fácil identificar quem tinha aquelas opiniões a respeito da aquisição. Assim, para garantir o anonimato das informações que eram reveladas nas entrevistas, suprimiu-se da análise; entretanto, as preferências e

necessidades identificadas nesta entrevista são bastante similares às encontradas nos grupos pesquisados, confirmando a homogeneidade das opiniões.

3.2.3. DADOS: TIPOS, COLETA E TRATAMENTO

Para se verificar os valores e interesses compartilhados deve-se analisar diversos tipos de dados, tanto primários quanto secundários, cruzando as informações obtidas em cada fonte, para assegurar a validade e fidedignidade da pesquisa.

Visitas assistemáticas à organização foram utilizadas como fator de ambientação às características organizacionais e seu contexto, propiciando as primeiras informações sobre a organização. Nas visitas iniciais, sempre havia, nos dois casos, um acompanhante designado pela empresa. Desta maneira, todos os que tinham contato com o pesquisador eram informados da realização da pesquisa.

Esses primeiros contatos serviram para obter importantes informações quanto aos aspectos históricos da organização e suas características gerais. Na Empresa Alpha, esses contatos revelaram as primeiras impressões dos funcionários com relação a aquisição mais fortemente do que na Electrolux pela maior liberdade de questionamentos com outros funcionários não relacionados para entrevistas.

Após os primeiros contatos, procedeu-se à coleta dos dados secundários. Na Empresa Alpha os dados secundários consistiram em alguns manuais, em especial o manual da qualidade, publicações internas referentes à história da organização, impressos comemorativos e estudos internos realizados por funcionários. Com esse material foi possível identificar, em primeira análise, os aspectos evolutivos da organização, a

missão da empresa antes e depois da aquisição, alguns objetivos e as políticas genéricas, bem como algumas normas e regulamentos.

Na Electrolux os dados secundários consistiram, basicamente, na publicação interna dirigida aos funcionários, a qual funciona como meio de divulgação do que está acontecendo na empresa, realizando entrevistas com o corpo de diretores e do sistema de planejamento da organização.

Os dados secundários, abordados primeiramente, obtidos na consulta dos documentos organizacionais acima citados, foram analisados por meio da técnica de análise documental.

Após a análise dos dados secundários, iniciou-se a coleta dos dados primários, mediante entrevistas semi-estruturadas com o grupo de dirigentes, nos dois casos estudados, e também com observações livres. A observação livre foi utilizada com o objetivo de verificar a dinâmica da organização, de maneira não formalizada. Destaca-se na observação a participação do pesquisador no evento promovido pela Empresa Alpha, Semana da Qualidade, quando ocorreu treinamento dos funcionários pelos próprios gerentes e também a divulgação da nova missão da empresa.

A utilização de entrevistas semi-estruturadas baseou-se na premissa de que tal instrumento de análise pode revelar os valores e interesses sustentados pelos membros, como ressalta Meyerson: “A formalidade dos métodos que evocam dados apresentáveis, tais como entrevistas, podem levantar a consciência, desejos sociais e valores e normas dominantes” (1991, p. 262).

As entrevistas foram realizadas com base em roteiro, no qual se procurou organizar os pontos de interesse da análise. A ordem das perguntas seguiu a lógica de se traçar um histórico do processo de mudança decorrente da aquisição, permitindo, inicialmente, uma contextualização do

fenômeno para, depois, investigar mais diretamente as categorias analíticas estabelecidas. As entrevistas seguiram esta ordem: fatores que levaram à venda da empresa; processo de negociação; expectativas com relação à negociação; dificuldades de integração; alterações possíveis; mudança da missão; o processo de implantação da mudança; expectativas dos funcionários com relação às mudanças (vide Anexos 01 e 02). Além das perguntas direcionadas, foi dada aos entrevistados a oportunidade de se expressarem livremente sobre aspectos que estes consideravam relevantes e que não tinham sido abordados.

As entrevistas foram realizadas, na Empresa Alpha, entre março e junho, e na Electrolux, entre abril e julho de 1998. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e tiveram uma duração média, tanto no caso da Empresa Alpha como da Electrolux, de 60 minutos, tendo sido utilizado um gravador para o registro das informações coletadas. Por esta razão, antes de colocar o aparelho em funcionamento, deu-se uma explicação sucinta da pesquisa e uma apresentação do pesquisador, garantindo a confiabilidade das informações obtidas; o entrevistado podia escolher entre o uso ou não do aparelho; todos preferiram a utilização do aparelho. Eventualmente, quando foi pertinente, o pesquisador fez perguntas não constantes do roteiro de entrevistas para elucidar determinada opinião, ou quando o entrevistado fugia diretamente dos objetivos pretendidos com a pergunta.

A pesquisa utilizou predominantemente procedimentos descritivo-qualitativos para o tratamento dos dados pela característica da abordagem, que se baseia no paradigma interpretativo, utilizando-se a descrição dos fatos como forma de entendimento deles.

As entrevistas foram tratadas por meio de técnicas de análises descritivas e de conteúdo (RICHARDSON, 1989; BARDIN, 1977). A análise de conteúdo consiste na aplicação de instrumentos metodológicos na análise dos discursos, baseada na inferência. (BARDIN, 1977). Inicialmente, as gravações foram transcritas para propiciar a análise. Após essa transcrição, foram submetidas às análises acima mencionadas, sintetizando as informações referentes aos valores e interesses. Baseado nesta síntese, foi realizada uma categorização dos diversos valores e interesses, verificando-se o grau de compartilhamento que apresentavam.

Como objetivo de promover uma análise aprofundada de cada caso, para buscar as relações entre as duas organizações, a pesquisa teve a preocupação de buscar múltiplas fontes de dados, tais como análise documental, entrevistas e observações livres, para poder fazer a triangulação destes, a fim de conferir-lhes maior validade interna (Yin, 1984).

3.2.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No processo de entendimento da dinâmica organizacional, em particular da análise de determinado fenômeno, adota-se certa perspectiva, para que se possa melhor compreender a complexidade organizacional; assume-se, portanto, que o todo do fenômeno não está mais sendo considerado, mas somente alguns dos aspectos relacionados ao fenômeno. Desta forma, esta pesquisa apresenta limitações, pormenorizadas abaixo.

A opção da utilização da análise dos valores e dos interesses para determinação da ação que as pessoas apresentam pode levar a algumas falhas de interpretação. As pessoas, segundo Myrdal (1965), desejam ter razões para suas valorações e, geralmente, exprimem apenas aquelas

valorações para as quais supõem que têm razões; portanto analisar as ações *a posteriori* pode não indicar quais valores serviram como fontes impulsionadoras da ação, mas revelar como as pessoas justificam para si mesmas essas ações. Esta limitação foi minimizada na pesquisa com a utilização de múltiplas fontes de coleta de dados, tais como documentos, entrevistas e observações.

No processo de coleta de dados, a realização de entrevistas é condicionada pela interação entre o pesquisador e o entrevistado, isto é, de acordo com a percepção do entrevistado com relação ao pesquisador, este pode ocultar suas verdadeiras opiniões devido a alguns receios, mesmo sob a garantia de anonimato. Pode-se mencionar, ainda, que a pesquisa se caracterizou por procedimentos descritivo/qualitativos. Este tipo de procedimento apresenta algumas características que fazem com que haja maior imersão do pesquisador no fenômeno estudado. Assim, é possível que os resultados estejam impregnados das concepções do próprio pesquisador, apesar de todo o rigor metodológico. Nenhuma pesquisa é livre deste tipo de intervenção; buscou-se elucidar todas as escolhas feitas, para que se possa identificar quais são estas concepções e como elas afetam os resultados. Esta limitação foi amenizada por meio do uso da técnica de triangulação de diferentes fontes de dados.

Uma última limitação que pode ser mencionada se refere ao número de organizações para a comparação. Devido às características do fenômeno e ao tempo de realização da pesquisa, somente duas organizações foram analisadas. Por esta razão, os casos analisados não permitem que os resultados aqui alcançados sejam transferíveis para todo tipo de organização que enfrenta semelhante processo de mudança, levando em conta que os casos apresentados podem ser únicos e destoantes. O objetivo

desta pesquisa não é a criação de nova teoria sobre o processo de mudança decorrente de aquisições, mas propiciar maior entendimento de como este processo ocorre, incluindo casos únicos e destoantes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos dados da pesquisa, seguida da sua análise, é o foco deste capítulo. Esta parte do trabalho, portanto, descreve a pesquisa empírica realizada nas duas organizações pesquisadas, destacando os dados encontrados e propondo uma interpretação deles, visualizando tanto as particularidades de cada caso, como as evidências de similaridades entre as duas organizações estudadas.

De acordo com a metodologia descrita no capítulo anterior, juntamente com a base teórico-empírica, os dados tratados são referentes à definição do tipo e dimensões da mudança ocorrida com as duas organizações estudadas, bem como os dados que evidenciem as reações, de aceitação ou resistência, do grupo de dirigentes dos níveis estratégico, tático na Electrolux e do grupo de dirigentes dos níveis tático e operacional da Empresa Alpha.

4.1. A Empresa Alpha

A solicitação por parte da Empresa Alpha, na ocasião da autorização da realização da pesquisa, da não explicitação do nome verdadeiro acarreta algumas dificuldades na caracterização desta, principalmente no tocante ao desenvolvimento histórico da empresa, processo que pode levar à sua identificação. Assim, tentar-se-á caracterizar a empresa sem que a identificação fique evidentemente destacada, limitando-se a descrição dos aspectos históricos relacionados às características principais, essenciais para o entendimento do caso, focalizando a análise na mudança decorrente da aquisição.

A ocultação do nome verdadeiro da empresa, bem como a supressão de detalhes que levassem à sua imediata identificação, não causa nenhum tipo de prejuízo à análise e interpretação dos dados, uma vez que não são omitidos os dados que têm relação com o fenômeno estudado.

4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA

A Empresa Alpha é empresa centenária da cidade de Curitiba; teve seu início marcado pela atuação de imigrantes que tentavam aproveitar as oportunidades para um empresa gráfica no desenvolvimento do Estado do Paraná. O desenvolvimento inicial da empresa teve como base o atendimento das demandas por serviços gráficos do Estado do Paraná. Com o passar dos anos a Empresa Alpha permaneceu no ramo gráfico, principalmente em processo gráfico tipo *off-set*, mas focalizada para o atendimento da demanda por embalagens.

Na época da realização da pesquisa, de fevereiro a julho de 1998, o produto principal da empresa continuava sendo embalagens, principalmente aquelas confeccionadas de papel cartão, tendo como clientes empresas produtoras de cigarros, creme dental, chocolates e outras.

Mesmo antes da aquisição, diversas mudanças ocorreram na empresa com relação ao tamanho e área geográfica de atuação. Na sua história de desenvolvimento, não são poucos os eventos que podem ser caracterizados como inovadores e, principalmente, pioneiros na indústria gráfica nacional. A busca de novas tecnologias, com a importação de novas máquinas, foi um fator de desenvolvimento da Empresa Alpha. Decorrente desse desenvolvimento e de boas administrações, a empresa começou a consolidar o seu nome no mercado, sempre associado à empresa pioneira e com uma preocupação com a qualidade de seus serviços. Com tais perspectivas de

melhor aproveitamento do mercado, a empresa começou a se expandir, instalando-se em outros Estados, em São Paulo e Santa Catarina; porém diversos fatores levaram a empresa a uma situação, nos últimos anos, de desestruturação, tendo até de fechar uma filial antes da venda. Após a aquisição, a outra filial também foi fechada, resumindo as operações da Empresa Alpha à planta de Curitiba com, mais ou menos, 500 empregados.

Diversos fatores contribuíram para esse panorama. Primeiramente, segundo relataram os membros dos grupos entrevistados, problemas familiares e gerenciais causaram disputas internas e falta de coordenação entre as diversas unidades da empresa. Segundo, a concentração em uma só planta, feita pelo Grupo Beta, já era apontada pela gerência profissional da Empresa Alpha como forma de solucionar seus problemas; já com a possibilidade de venda da empresa a diretoria preferiu manter outra unidade para aumentar o valor da empresa, priorizando o valor geral da empresa, ao invés da necessária revitalização, prejudicando ainda mais suas operações.

A situação antes da aquisição era de prejuízos. Assim, o enfoque da adquirente, ao assumir o negócio, era diminuir drasticamente os custos gerais da empresa, como o aumento do faturamento. Cortes de pessoal, o fechamento da filial, a implantação de novo sistema de manutenção, juntamente com diversas outras ações tiveram o intuito de reduzir os custos, ao passo que a busca de integração do atendimento dos clientes da adquirente com os clientes da adquirida visava ao aumento do faturamento. Na época da realização da pesquisa, a empresa ainda estava em situação de prejuízos, resultante de investimentos ocorridos na fábrica, porém o aumento do faturamento conseguido, totalizando em torno de R\$ 48 milhões, e a diminuição dos custos gerais já haviam ocorrido.

A Empresa Alpha possuía, antes da aquisição, controle familiar e o que comumente se chama administração familiar: vários membros da família ocupavam os cargos diretivos da empresa. No tópico seguinte, analisar-se-ão as mudanças que ocorreram neste modelo de administração familiar, em função da aquisição pelo Grupo Beta.

4.1.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A AQUISIÇÃO

Como se mencionou, antes da aquisição a empresa era familiar, com administração também familiar. Com a aquisição, o Grupo Beta assumiu o controle. Como o grupo tem administração profissionalizada, o modelo de gestão anteriormente empregado pela Empresa Alpha teria de ser transformado. Outro fator que contribuiu para a existência de grandes alterações foi que a maioria dos cargos diretivos da empresa eram ocupados por familiares; após a compra, a permanência dessas pessoas nos cargos que ocupavam não se encaixava nos planos da adquirente. A imediata substituição ou extinção de diversos cargos foi uma das primeiras providências tomadas pelo Grupo Beta. A extinção de diversos cargos condiz com a mudança para uma empresa profissionalizada, uma vez que os cargos existentes na empresa, muitas vezes, existiam com a finalidade de abrigar membros da família controladora, e não por uma lógica administrativa.

Os diversos desafios gerenciais que a Empresa Alpha estava enfrentando, permeados por problemas familiares e, pela visão dos controladores, de difícil solução interna, tornaram a aquisição uma das alternativas mais atraentes para a resolução desses problemas, segundo o próprio depoimento de diversos entrevistados. A manutenção da filial no Estado de São Paulo retrata esta postura assumida pela diretoria, uma vez

que uma das maneiras mais discutidas pela gerência para equilibrar as contas da empresa seria o fechamento.

Mesmo com preocupação similar, a dificuldade de entendimento entre os membros da família sobre como gerenciar a empresa e, principalmente, sobre como direcionar os investimentos, tornaram a administração da Empresa Alpha uma tarefa muito difícil, com resultados muito abaixo do esperado. Soma-se a esses fatores a ocupação dos cargos gerenciais por diversas pessoas da família, sem a consideração da capacitação profissional que possuíam, fizeram com que a situação global da empresa fosse, como mencionou um membro do grupo de dirigentes do nível tático, “inadministrável”.

Diversos foram os fatores, levantados durante a pesquisa, como causadores da antiga situação de ruim desempenho da organização, que culminaram com a venda da empresa. Um dos fatores determinantes, segundo depoimentos dos entrevistados, do insucesso da Empresa Alpha foi a extensão da família controladora, e que permitiu que todos os familiares se envolvessem diretamente na gestão da empresa; criaram-se diversos cargos para acomodar essas pessoas: inchando a estrutura, limitou-se a atuação de profissionais com maior capacitação formal. A ocupação dos cargos diretivos por membros da família controladora, somada às disputas familiares, fizeram com que fossem criados diversos “feudos” internos e as conseqüentes brigas entre estes feudos, oriundas de brigas entre os próprios familiares, impossibilitavam uma comunicação entre os departamentos, não só pelos familiares, mas estendia-se a todos os funcionários dos departamentos em crise. Tais disputas internas originavam, ainda, outros problemas administrativos: na tentativa de assumir um poder superior, relativo a outros departamentos, os diretores/gerentes valorizavam o seu

pessoal acima dos outros departamentos da empresa, promovendo aumentos de salários diferenciados, ocasionando salários totalmente fora de mercado. Outro fator familiar, também levantado como determinante da antiga situação, foi a indefinição na transição de poder, ou seja, a clara definição de quem, dentro da família, teria a decisão final no direcionamento da empresa.

Adicione-se a esses problemas familiares o direcionamento do foco administrativo somente para dentro da empresa, desconsiderando as mudanças ambientais que o setor estava enfrentando, e ter-se-á entendido melhor o desempenho negativo da organização. A existência de investimentos em empreendimentos não relacionados com o negócio principal da empresa, que não tiveram retorno no tempo esperado e que consumiam todos os recursos da matriz, impossibilitando reinvestimentos em tecnologia na própria matriz, favoreceram a desestruturação de toda a organização.

Já o Grupo Beta esperava com a compra uma expansão no setor de embalagens, entrando em um tipo, o ramo de embalagens com impressão em *off-set*, cuja tecnologia específica o grupo ainda não possuía. Dentre as possibilidades para entrar neste ramo, desenvolvimento de uma nova empresa ou compra de uma já existente, o grupo preferiu a segunda, por acreditar que seria a forma mais fácil e rápida, além de menos dispendiosa. O Grupo pretendia, também, eliminar um concorrente forte, que era a própria Empresa Alpha, e se proteger contra novos entrantes do ramo de embalagens: se o grupo não comprasse a Empresa Alpha, certamente outra empresa o faria.

A intenção de ter maior flexibilidade produtiva pela característica do processo *off-set* de atender pequenos lotes, ao invés do sistema de

rotogravura, sistema cuja tecnologia o grupo detinha, mas que só é viável para grandes lotes, também influenciaram na decisão de compra. Isto, na verdade, apesar dos depoimentos dos entrevistados, se referia mais especificamente a uma empresa do grupo, já que o grupo foi constituído de uma fusão de duas empresas em 1995, sendo que somente uma destas é que possuía o sistema de rotogravura.

Ainda se poderia mencionar que o Grupo Beta tem uma política de crescimento mediante aquisições de empresas correlatas, o que vem fazendo com frequência, considerando que já adquiriu diversas empresas, mesmo aquisições internacionais (Argentina).

As mudanças implementadas na Empresa Alpha em função da aquisição foram analisadas a partir do Quadro 3.1., apresentado no capítulo precedente, que apresenta quatro dimensões e doze fatores distintos de sinalizadores de mudanças organizacionais.

O Quadro 3.1 apresenta o que se chamou de administração estratégica, referente à missão organizacional, os objetivos e as políticas. A missão da Empresa Alpha mudou na aquisição. Mesmo na realização do presente estudo, a empresa estava efetuando diversas reuniões e apresentações para todos os funcionários da nova missão e da nova visão que a empresa passaria a buscar. Antes da aquisição, a missão da empresa era “produzir e fornecer serviços gráficos de alta qualidade, em papel cartão, para rótulos e embalagens, visando à plena satisfação do cliente, obtendo lucro a preços competitivos” (MQ, pg.5), sendo que depois assumiu-se a missão do Grupo Beta, isto é, a empresa não mais tem uma missão independente, ela tem a mesma missão do grupo, que é: “Fornecer soluções avançadas em embalagens para grandes clientes em mercados selecionados, proporcionando a cada cliente o menor custo em uso e

atendimento personalizado, através de desenvolvimento contínuo de produtos e processos que nos permitam ser o produtor de menor custo, remunerando satisfatoriamente os acionistas” (SQ pg. 2). Desta forma, pode-se adotar a afirmação de um membro do grupo tático, que argumenta: a Empresa Alpha, no tocante à missão, “descaracterizou-se”.

Por consequência, os objetivos e as políticas que antes a empresa possuía sofreram grandes alterações. Esse fato é demonstrado principalmente quando se considera o longo prazo, uma vez que agora se traçam perspectivas de crescimento, completamente diferente de antes da aquisição. As políticas de recursos humanos também foram alteradas. Após a aquisição, a área de RH passou a seguir o mesmo padrão do grupo no que se refere a treinamento, seleção e recrutamento, e todas as ações que envolvam os funcionários. A política de qualidade também sofreu alterações, principalmente quanto à sua maior aplicabilidade e no monitoramento dos processos industriais. Hoje, quer-se determinar quais são todos os processos industriais e torná-los formais, ou seja, escrevê-los.

Com relação ao arranjo formal, não há concordância de opiniões sobre se houve ou não centralização dentro da empresa. O fato é que o nível estratégico da Empresa Alpha, extinto em função da aquisição, fez com que ficasse muito mais concentrado o poder de decisão. Hoje só existe um diretor; este é diretor do grupo, e não exclusivamente da Empresa Alpha, ou seja, esse diretor é diretor do grupo com a responsabilidade pela Empresa Alpha, sem no entanto estar contratado junto a ela e, ainda, só está presente na Empresa Alpha para exercer suas funções de diretor diretamente uma vez por semana, em média. Desta forma, as decisões estratégicas ficam concentradas em uma só pessoa e, por este motivo, a participação do grupo tático fica mais restrita pela própria escassez de

tempo de contato com o diretor. Antes da aquisição, como existiam diversos diretores, havia um contato maior entre os dois grupos. Também por estes fatores houve, segundo alguns entrevistados, maior autonomia dos grupos hierárquicos inferiores, pela própria necessidade de ter pessoas com poder de decisão, para que a empresa não fique imobilizada pela falta de pessoas com poder de decisão.

Em paralelo, a empresa sofreu um processo de formalização de todos os seus procedimentos, processo que ainda está em curso, mas que é um dos objetivos definidos como mais importante pela atual administração. Essa formalização tem dois objetivos bem definidos: assegurar a qualidade dos processos e possibilitar a certificação das normas ISO 9000 e tirar a dependência, principalmente produtiva, das pessoas que já estão na organização há muito tempo. Isto vai ao encontro da tentativa, até agora bem sucedida, de influenciar de forma significativa a cultura da empresa. Antes a empresa valorizava a experiência das pessoas e o relacionamento de intimidade e amizade que existia. Este sentimento de que a empresa era como uma família, e era, realmente, largamente preenchida por pessoas da mesma família, impedia grande formalização dos processos. Agora, com a entrada de outra empresa no controle, a tendência de profissionalizar a empresa e a busca de formalização dos processos industriais, para não perder o conhecimento aprendido durante os mais de 100 anos da empresa, são naturais.

Essa formalização de procedimentos está sendo feita de maneira lenta, para que não haja muita interferência no dia-a-dia da empresa, pois esta tem de produzir, e já está atuando no seu limite produtivo. Isto quer dizer que não há interesse do Grupo Beta em parar a fábrica, para que se possa analisar os procedimentos e reformulá-los. Esta parada não é possível

no momento, pelo próprio enxugamento do pessoal e porque a Empresa Alpha ainda continua com uma situação financeira um pouco delicada, sendo prioridade do Grupo Beta a reversão da situação.

Segundo a maioria dos entrevistados, houve uma incremento da autonomia das pessoas na tomada de decisões; elas têm maior poder de decisão que antes. Um dos fatores responsáveis por este incremento da autonomia, citado pelos entrevistados, é a característica mais profissional de administração do Grupo Beta. Este modelo profissional tem maior formalização dos processos, podendo definir-se melhor a responsabilidade de cada um. Com as responsabilidades estritamente definidas pela atuação, dentro desta responsabilidade há maior liberdade; porém esta definição clara das responsabilidades proporciona uma forma de controle mais efetivo, o que foi identificado por alguns membros do grupo operacional como prejudicial à autonomia de trabalho.

Pode-se mencionar, a partir da análise realizada e com base nos depoimentos obtidos, que a administração da Empresa Alpha, após a aquisição, se tornou mais orientada para os processos produtivos industriais e, principalmente, para conseguir resultados. Há uma valorização maior da fábrica, até pelo enxugamento da área administrativa que, antes, tinha caráter de matriz e agora atua como filial. Houve um enxugamento de diversas áreas (funções), que foram transferidas para a matriz do grupo, aproveitando uma sinergia operacional administrativa.

Com relação ao que foi referenciado no quadro de análise como administração de Recursos Humanos, ou seja, as lideranças, eliminação de cargos e substituição de pessoas, ocorreram grandes alterações. Num primeiro momento, o Grupo Beta eliminou todos os cargos de diretoria (nível estratégico), por ele ser constituído quase totalmente de pessoas da

família, e pela idéia de concentrar o nível estratégico na matriz. Também houve a eliminação de diversas gerências, novamente para uma concentração na matriz. Nas áreas definidas como **chaves** para a recuperação da Empresa Alpha (financeira, manutenção, etc.) e áreas onde o Grupo Beta acreditava que havia deficiências gerenciais, foram trazidas pessoas do Grupo para ocupar esses cargos. A área financeira foi a primeira a sofrer alterações, depois a área de manutenção e depois a área de PCP.

Com relação à substituição de pessoas no nível operacional, este processo ainda não teve início. Uma vez que os procedimentos não eram formalizados, ou seja, dependiam da experiência destas pessoas, ou seja, o conhecimento técnico dos processos estavam com estas pessoas, optou-se pela manutenção delas para que não houvesse perda de *know how* e, conseqüentemente, uma paralisação da produção.

No nível tático, as mudanças de pessoas ainda não estão totalmente consolidadas; durante o período de entrevistas houve a substituição de um membro deste grupo por outro vindo da matriz.

Essas diversas mudanças implementadas refletem um padrão de preferências por parte da adquirente no modo como a Empresa Alpha deve conduzir o seu negócio. As bases orientadoras dessas mudanças podem ser agrupadas em alguns valores que permearam todas as decisões, e são apresentadas no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Valores subjacentes à mudança

Valores
Profissionalismo
Formalização
Integração interna
Integração entre adquirente e adquirida

Fonte: documentos consultados e entrevistas realizadas.

Pode-se concluir, com base nos aspectos que estão ressaltados no quadro de análise de mudança, que as mudanças ocorridas na Empresa Alpha foram de larga escala, ou seja, a mudança se configura como mudança estratégica; transforma totalmente o modo como a empresa opera e gerencia seu negócio, o que está congruente com os diversos estudos sobre aquisições de empresas.

Para determinar que consequências tais mudanças organizacionais ocasionaram na Empresa Alpha, devem-se analisar os aspectos organizacionais relacionados. Na seção seguinte, analisar-se-á de que forma a cultura organizacional, analisada por meio da identificação dos valores compartilhados, influenciou o processo de integração pós-aquisição.

4.1.3. VALORES DOS GRUPOS DE DIRIGENTES DA EMPRESA ALPHA

De acordo com o referencial teórico empírico delineado anteriormente, procurou-se verificar os valores compartilhados na Empresa Alpha, durante as mudanças ocorridas em função da aquisição a que foi submetida. Procurou-se identificar os valores compartilhados no grupo de dirigentes nos níveis tático e operacional, tendo em vista que o nível estratégico foi todo cortado, representado agora pelo diretor do Grupo Beta, que fica na empresa somente uma ou duas vezes por semana. Os valores organizacionais foram identificados por meio de análise de

conteúdo das entrevistas realizadas durante o estudo. Os valores compartilhados identificados são sintetizados no Quadro 4.2. Os valores estão apresentados em ordem decrescente de grau de compartilhamento nos dois grupos.

Quadro 4.2 – Valores dos membros dos grupos de dirigentes dos níveis tático e operacional

GRUPO DE DIRIGENTES	VALORES
Nível tático	<ul style="list-style-type: none"> • Integração • Satisfação do cliente • Profissionalismo • Qualidade • Retorno sobre investimentos
Nível operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre investimentos • Treinamento • Qualidade • Profissionalismo • Integração • Experiência • Satisfação do cliente

Fonte: documentos consultados e entrevistas realizadas.

Como já foi discutido, durante as mudanças decorrentes da aquisição, principalmente as referentes à missão da empresa, a qual passou a ser a mesma de todo o Grupo Beta, destacou-se que a empresa deveria ampliar a sua atuação no ramo de embalagens, não ficando mais restrita à atuação gráfica. E que a empresa deveria, também, proporcionar um retorno do capital empregado, superior aos líderes de mercado, reduzir o custo em

uso², desenvolver novas habilidades gerenciais e, principalmente, crescer por meio de aquisições.

Esses pontos, que compõem o plano formal da organização, foram difundidos entre os integrantes da Empresa Alpha, principalmente, por meio de um programa de treinamento de qualidade, iniciado em março de 1998. Não houve, na efetivação da compra, uma explicitação imediata dos objetivos do Grupo Beta para com a Empresa Alpha, fato este que foi ressaltado como fator dificultador do processo de mudança pelos membros dos dois grupos estudados. Esta falta de explicitação, segundo o depoimento de quase todos os membros do grupo de dirigentes do nível tático, dificultou o processo de integração entre a adquirente e a adquirida, deixando que existisse insegurança quanto ao que deveria ser feito e de que forma. Apesar de primeiramente esta falta de aproximação entre a nova direção da empresa e os gerentes da Empresa Alpha ter tido efeito negativo, prejudicando a permanência de diversos membros, os membros do grupo que permaneceram na empresa, assim como os que vieram do Grupo Beta para ocupar as posições que o Grupo Beta considerava importantes, começaram a valorizar uma integração maior entre o Grupo Beta e a Empresa Alpha, como forma de se efetivar a aquisição e de restaurar a segurança dos membros atuais.

Assim, quase todos os membros do grupo tático e operacional da Empresa Alpha afirmam que deveria haver maior **integração** entre o Grupo Beta e a Empresa Alpha, para que houvesse não só melhora no nível de segurança e garantia de continuidade, mas, como ressaltado por alguns dirigentes do nível tático, para que se introduzisse nova forma de se lidar

² Custo em uso é o custo que o cliente tem quando vai embalar o seu produto. O processo de embalagem pode apresentar diversos problemas que inutilizam a embalagem, aumentando o custo de embalagem.

com os problemas, de maneira condizente com as expectativas do grupo, fazendo com que a Empresa Alpha assumisse uma nova “cultura corporativa”. Os depoimentos a seguir refletem este valor.

[U]ma coisa importante que a gente tem de fazer mais e mais é uma integração, um conhecimento de culturas entre algumas pessoas aqui, os repetidores daqui; aumentar os repetidores das idéias. Então, fazer as repetições, levar algumas pessoas para lá, trazer algumas pessoas de lá para cá, para conviverem as duas culturas, para se poder opinar. Para as pessoas daqui opinarem sobre a cultura de lá, trazerem alguma coisa boa para cá, entendendo um pouco mais essa cultura e tentando fazer as modificações que ele acha que sejam adequadas. (Nível Operacional)

[...] o que dificulta mais [o processo de integração] é que o Grupo Beta, neste momento, não tem cara própria, porque ele se tornou a união de pelo menos 4 grandes empresas com culturas totalmente distintas. [...] Então, a salada foi grande. [...] os objetivos hoje tem de ser traçados no *mix*, quer dizer eles não podem ser feitos longe da matriz, mas também não podem ser encarados sem levar em conta a realidade nossa. Devemos [ter], então, uma uniformização de conceitos, nas 11 empresas do grupo, [...] para colocar todo mundo no mesmo nível de administração, no mesmo vocabulário. (Nível Tático)

Quase a totalidade dos membros do grupo tático salientou, ainda, que, em conjunto com a maior integração entre o Grupo Beta e a Empresa Alpha, a empresa precisava ser caracterizada por uma valorização acentuada no atendimento das necessidades dos clientes. Este ponto foi muito ressaltado no plano formal da empresa, que busca um atendimento personalizado aos clientes, viabilizando esta ação pela redução do número de clientes, focalizando em grandes clientes, e que já tenham algum relacionamento com o grupo.

Essa mudança de maior preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente é confirmada pela mudança no foco dos membros da produção. Antes da aquisição, as avaliações de seus desempenhos utilizavam somente critérios de eficiência interna e agora passam a utilizar informações fornecidas pelos clientes. Em função da aquisição, tanto os

membros do grupo de dirigentes do nível tático, quase que a totalidade, como os membros do nível operacional, com menor ênfase, ressaltam que a preocupação com a **satisfação do cliente** é fator crucial para a sobrevivência da empresa.

Na minha opinião, o que eu considero mais importante para a empresa é a preocupação com cliente. [...] Eu sempre uso o termo que o cliente é tudo. A gente questiona algumas coisas que a gente tem na produção, que atrapalha a gente na produção, e sempre a gente vai questionar alguma coisa com o pessoal que trabalha no setor. A gente questiona se isto é a exigência do cliente: o cliente é soberano, o que o cliente pedir nós temos de fazer, e fazer da melhor forma possível. E a gente questiona outras coisas, mas a gente sempre procura trabalhar dentro daquilo que o cliente quer, para agradar ao cliente. [...] como eu falei, com a competitividade, hoje, nós temos de agradar ao cliente. (Nível Operacional)

[...] eu acho que o objetivo máximo que nós estamos tendo, já pela nossa situação com a nova fusão, é produzir o que o cliente quer, e não se preocupar em querer fazer o que o cliente não quer. Nós temos de nos ater ao que o cliente quer. Se ele quer pagar aquilo, ele quer receber aquilo. É com isso que nós temos de nos preocupar. (Nível Tático)

Muito enfatizado pelos membros dos dois grupos estudados foi o fato de que, diante das mudanças que aconteceram e estão ocorrendo na empresa, esta precisa ser composta de pessoas totalmente voltadas para um grande profissionalismo, ou seja, que as pessoas que exercem as funções dentro da empresa, sejam capazes de tal exercício; esta capacidade, adquirida formalmente nos bancos escolares, seja potenciada pelo **profissionalismo** no desenvolvimento de suas funções. Este valor compartilhado contrasta com o antigo padrão cultural. Como a empresa era familiar, as posições eram ocupadas geralmente por pessoas da família, que podiam ou não ter a capacidade profissional formal de exercer as funções; e há, somado a este fator, o fato de que o ambiente familiar propiciava uma valorização maior da amizade, informalidade e lealdade, em comparação ao típico comportamento estritamente profissional. Com a aquisição, todas as

peças da família saíram da empresa, ficando os profissionais de carreira e entrando outros com o mesmo perfil; acentuou-se o fato de que a adquirente é marcada pela gestão amplamente profissionalizada. É natural, então, esta mudança de preferências: valoriza-se uma atitude mais profissional de condução dos negócios, principalmente quando colocada em conjunto com a percepção de que o modelo anterior falhou gravemente.

Essa atitude profissional, entendida como valor difundido e compartilhado, pode ser caracterizada pelos seguintes depoimentos.

O que eu considero mais importante para a empresa hoje é a conscientização das pessoas para serem profissionais. E se você conseguir isto, você consegue uma maior produtividade. [...] Sem isto, nós aumentaremos os clientes, mas aumentaremos também sua insatisfação, prejudicando a nossa imagem. (Nível operacional)

Na minha opinião, o objetivo principal hoje da Empresa Alpha é perder o paternalismo. É perder aquela proteção que era dada pela própria família. Se você era amigo da família e cometesse muitos erros não havia problema, o máximo que poderia acontecer era mudar de setor, mas sem mudar o salário. Então, este tipo de coisa eu acho importante, primeiro que a gente se obrigue a fazer e identificar as coisas que faz de forma cada vez mais profissional. (Nível Tático)

Outro fator ressaltado como de grande importância para a sobrevivência e crescimento da empresa é a preocupação com a **qualidade** dos produtos. Este valor está intimamente relacionado à satisfação do cliente, pois a qualidade é definida internamente, pelo menos de maneira formal, como a adequação do produto às exigências do cliente, nem mais nem menos. Este valor é sustentado pelos membros do grupo de dirigentes dos níveis tático e operacional, de forma um pouco diferenciada. No nível tático, a preocupação com a qualidade dos produtos ocorre do mesmo modo que a explicitada de maneira formal dentro do sistema de planejamento, ou seja, a qualidade deve ser determinada de acordo com a adequação do produto às exigências do cliente. No nível operacional, a preocupação com

a adequação aos parâmetros do cliente também existe, porém a atividade de impressão é considerada por muitos membros deste grupo como sendo uma “arte” e, por exemplo, se houver algum cliente com parâmetros de qualidade abaixo daquilo que os membros do grupo de dirigentes do nível operacional achem aceitável, provavelmente haverá conflito interno, pois estes tenderão a fazer os produtos de forma a atender os padrões mínimos de qualidade que eles determinam internamente, mesmo que esta exigência não seja feita pelo cliente. Este valor pode ser exemplificado pelos seguintes depoimentos.

Você sabe que com o passar do tempo, a competitividade que existe no mercado, não tem outro caminho de maneira nenhuma. Aquele que parar no tempo e não der uma boa qualidade, lógico não vai ter rendimento. [...] Então, a luta é essa: Qualidade; porque, se você tem qualidade, você vai conseguir entregar o produto no tempo certo, sem ter atraso para o cliente. (Nível operacional)

Eu acho que para que a empresa consiga ir melhor, é necessário que busquemos a qualidade como um todo; porque, se conseguirmos, junto com a qualidade vem faturamento, menos perdas, etc.. (Nível tático)

Outra preocupação, que pôde ser identificada nos dois grupos estudados, é de que a atividade da Empresa Alpha tem de apresentar um **retorno sobre os investimentos** em nível satisfatório. Esta preferência, compartilhada em amplo grau, colocada como uma das principais no momento atual da empresa, pode ser entendida como preocupação com a má situação financeira pela qual a empresa passou, até ser comprada e, também, como forma de mostrar aos novos investidores o Grupo Beta, que vale a pena manter a atual estrutura e continuar investindo, para que a Empresa Alpha possa crescer. Por parte dos integrantes do Grupo Beta, é claro que um dos objetivos principais do investimento feito com a compra é obter retorno sobre este investimento. Pode-se comentar, ainda, que a Empresa Alpha, bem como sua controladora, são empresas privadas, e que

sua sobrevivência, a longo prazo, reside na capacidade de gerar capital para seu funcionamento e para novos investimentos. Assim, a preocupação de gerar retorno sobre investimentos pode ser encontrada em grande escala nas empresas privadas, porém no caso da Empresa Alpha este valor foi ressaltado pelo processo de aquisição, bem como pela situação atual e passada de prejuízos. Os depoimentos a seguir ressaltam este aspectos.

Eu acredito que o objetivo mais importante para a Empresa Alpha está no nível de faturamento. De se buscar reverter um passado de prejuízo, que vinha de três a quatro anos. O ano passado foram investidos 9 milhões em equipamentos para se reverter isto [...] e esta reversão do prejuízo serve para o Grupo entender que vale a pena ficar e investir com a Empresa Alpha. Temos de começar a dar resultado para atrair os investimentos. (nível operacional).

Acho que ninguém vai investir sem esperar retorno. A idéia é um retorno do investimento que foi feito até hoje. [...] a política da empresa é ter lucro, é ter retorno para os acionistas. Ela tem as ações dela na Bolsa; ela precisa apresentar um bom resultado, para manter valorizadas essas ações, e os acionistas terem retorno do capital, lógico. [...] eu acho que hoje é totalmente, não só a Empresa Alpha, mas o grupo hoje é totalmente profissional, ele está voltado a resultados. Hoje você tem os acionistas que querem retorno sobre o investimento, senão ele fecha a porta e põe o dinheiro no banco, que ele ganha mais dinheiro. Quer dizer, há riscos no negócio, e ele quer ser remunerado por esse risco. E nós, para remunerarmos o nosso acionista, temos de trabalhar direito.(nível tático)

Uma das preferências ressaltadas como preponderantes diante dos novos desafios colocados pela aquisição pelos membros do grupo de dirigentes do nível operacional foi o **treinamento**. A colocação do treinamento como objetivo principal para o pleno funcionamento da organização pelos membros deste grupo, diferente do ocorrido com os membros do nível tático, foi sustentada como sendo fator fundamental, para que os membros do grupo de dirigentes do nível operacional conseguissem assimilar a nova forma de trabalho que estava sendo proposta, como também uma forma de aperfeiçoamento do conhecimento dos processos

gráficos e, ainda, uma valorização do pessoal pertencente a este grupo perante os novos controladores. A valorização do treinamento pode ser entendida também pelas características que antes existiam na Empresa Alpha, onde a experiência e tempo de casa eram mais importantes que os conhecimentos adquiridos de maneira formal, o que fez com que os membros do grupo operacional não possuíssem altos níveis de escolaridade. Assim, com a troca do controlador, sendo este de atuação profissional, houve uma preocupação de que todos devem ter uma atitude profissional; o treinamento seria forma de se adequar às novas exigências da adquirente. Este valor pode ser exemplificado nas seguintes frases obtidas nas entrevistas.

Eu acho que o mais importante para o funcionamento da Empresa Alpha é treinamento. Essa empresa, nos últimos 3 anos, teve uma transformação muito grande. Se nós olharmos 3 anos atrás, as máquinas que tínhamos, e as máquinas que temos hoje, são totalmente diferentes. [...] Então, nos últimos 3 anos praticamente mudou todo o nosso equipamento. Então foi muito rápido. Não deu tempo de uma preparação das pessoas. Aí vem a mudança da venda. Enfim, foi uma mudança muito radical nos últimos 2 anos. Então hoje, o que precisamos é de treinamento para todas as pessoas. (Nível Operacional)

Pode-se mencionar, ainda, que os membros do grupo do nível operacional ressaltam que o ramo gráfico é um ramo de atuação muito peculiar, diferente das outras atividades do ramo das embalagens. Por esta razão, estes ressaltam que a **experiência** no ramo é fator fundamental, para que a empresa consiga bom desempenho. Tal experiência, adquirida em muitos anos dentro da própria fábrica ou em outras similares, seria a fonte de soluções para os diversos problemas que surgem no dia-a-dia, ao invés de programas elaborados tecnicamente por pessoas com conhecimentos teóricos muito grandes, mas distantes do processo. Este valor pode ser exemplificado no seguinte depoimento.

Eles estão dizendo que vão colocar só engenheiros na produção, eu não sou engenheiro e não vou estudar engenharia para trabalhar na empresa. Acho que eles, se fizerem agora, não estão certos. Porque um engenheiro, um cara novo, tem conhecimento básico da coisa, mas ele não foi formado para este tipo de serviço; porque o ramo gráfico já diz: é uma arte gráfica. Então, não se aprende assim: pegar um engenheiro numa faculdade, botar aqui dentro e vai tocar o negócio. Não é assim, é uma experiência que eu tenho no ramo, e de casa, que fazem com que eu apresente um resultado muito satisfatório. (Nível operacional)

Um fator que deve ser ressaltado no processo de análise é que o processo de aquisição não está totalmente consolidado. Como a integração está em curso, a incerteza ainda é um sentimento muito presente. Outro fato, mencionado pelos entrevistados, que deve ser considerado na análise dos valores compartilhados, é que a adquirente, o Grupo Beta, nasceu a partir de uma fusão de empresas há apenas 3 anos; nem a adquirente possui cultura organizacional integrada. Alguns dos entrevistados mencionaram que as duas principais empresas que formaram o grupo possuem culturas diferentes, valorizando aspectos organizacionais distintos na busca de melhor desempenho.

Pode-se considerar até que ponto esta falta de unicidade organizacional da empresa adquirente aumenta ou não o grau de incerteza presente na Empresa Alpha, o que poderia ser fator que influencia o processo de aceitação das mudanças decorridas em função da aquisição.

Como se pode notar no Quadro 4.2, todos os valores identificados no grupo de dirigentes do nível tático também foram identificados no grupo de dirigentes do nível operacional, revelando uma congruência quanto ao discurso dos dois grupos. Esta congruência de discurso pode ser entendida em função de que os valores são também enfatizados de maneira formal pela empresa, o que influencia significativamente o discurso apresentado pelos dois grupos.

Outro comentário que pode ser feito a respeito da congruência apresentada nos discursos dos dois grupos é que esta pode ser entendida como resultante de pressões da adquirente para que a Empresa Alpha mudasse sua forma de funcionamento, dando assim algum direcionamento para essas mudanças. Isto fica evidente em toda a reformulação de sistemas de planejamento que foram implantados, por vezes desconsiderando a participação dos integrantes da Empresa Alpha. Esse fato que foi ressaltado por diversos entrevistados, mencionando que a missão que hoje a Empresa Alpha tem não é realmente dela e sim da adquirente. Por exemplo, a idéia da satisfação do cliente, sublinhando que o desempenho da organização depende mais de uma avaliação externa a ela do que de uma simples adequação interna de padrões. A busca do profissionalismo nas relações entre os membros da organização revela também uma valorização de posturas diferentes das que anteriormente eram valorizadas, bem como uma busca por uma capacitação formal mais especializada.

Em contrapartida, pode-se notar que a experiência ainda é um valor organizacional compartilhado dentro do grupo operacional. Isto se deve ao fato de este grupo apresentar menor grau de capacitação formal, e de que o grupo ainda não foi alterado em função da compra. Esta não alteração se deve ao fato de que a adquirente precisava continuar a produção, e para isto necessitava deste grupo trabalhando; além disso, o sistema de produção da Empresa Alpha é diferente daquele com os quais o grupo já tinha experiência e conhecimentos específicos. Assim, o Grupo Beta optou por não alterar imediatamente este grupo, antes que fossem feitas análises mais profundas; porém verificou-se que esta demora traz um descontentamento dos membros deste grupo, que buscam, por meio de diferentes práticas, ressaltar que a experiência é mais importante do que os conhecimentos formais para a execução de suas tarefas.

A valorização do retorno sobre investimento vem ressaltar este caráter profissional que a Empresa Alpha está perseguindo. Em uma empresa familiar esta preocupação, apesar de presente, não é tão enfatizada. No caso da Empresa Alpha, além da mudança para um empresa profissional, há a noção, por parte de seus integrantes, de que a compra representa um negócio para o Grupo Beta, e desta forma o Grupo Beta só iria manter este negócio se este apresenta retorno satisfatório.

A preocupação com a **integração** entre o Grupo Beta e a Empresa Alpha, como foi dito, pode ser entendido como fator que levaria a uma redução da incerteza gerada pelas mudanças que estão sendo implementadas. Pode-se argumentar que a Empresa Alpha é uma empresa familiar centenária, tendo, então, uma cultura organizacional bem definida ao longo de sua história, o que propiciava aos seus membros formas de se lidar com os problemas do dia-a-dia bem definidos. Com a compra, os membros da empresa, de uma hora para outra, tiveram de abandonar a maneira antiga de lidar com os problemas, sem que lhes fosse oferecida uma nova modalidade. Isto pode ser um dos fatores que levaram os membros do grupo a buscar e a valorizar esta integração com a adquirente, no sentido de conseguir novos balizadores de ação.

Um ponto que pode ser levantado, a partir da análise dos valores de ambos grupos estudados, é o fato de a empresa estar nitidamente tentando assumir postura mais formal, em contraposição a toda sua história de empresa familiar. Esta mudança de empresa familiar para uma empresa profissional pode ser entendida como subjacente à inclusão de diversas preferências no discurso apresentado pelos entrevistados.

Outro fato que se pode mencionar é que, na escolha por cursos de ações, os membros de ambos os grupos estudados demonstram que não eram

somente os valores organizacionais que eram considerados. A existência de outros elementos pôde ser identificada; estes poderiam ser classificados como a parte política das ações e escolhas dos membros dos grupos. Assim, verifica-se a presença de diferentes interesses que estão subjacentes a essas ações.

4.1.4. INTERESSES DOS GRUPOS DE DIRIGENTES DA EMPRESA ALPHA

Dentro dos objetivos deste estudo, principalmente o da determinação de que tipo de reação os grupos estudados apresentaram em função da aquisição ocorrida com a Empresa Alpha e conseqüentes alterações organizacionais, procurou-se identificar quais elementos, dentro de uma perspectiva política, influenciaram o direcionamento dessas alterações. Utilizou-se, então, a análise dos interesses como elemento representativo dos aspectos políticos da organização, tendo em vista que, posteriormente, se pode analisar qual a reação dos membros dos grupos estudados, juntando a análise dos interesses com a análise dos valores organizacionais.

Uma síntese dos interesses identificados é apresentada no quadro 4.3, que ressalta que estes são compartilhados em diferentes graus. Os interesses estão apresentados em ordem decrescente de predominância nos dois grupos.

Quadro 4.3 – Interesses do grupo de dirigentes

GRUPO DE DIRIGENTES	INTERESSES
Nível tático	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em uma empresa grande e forte • Autonomia • Crescimento profissional • Mudança no tipo de empresa • Manutenção do emprego
Nível operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Crescimento profissional • Participação em uma empresa grande e forte • Manutenção do emprego

Fonte: documentos consultados e entrevistas realizadas.

Pode-se ressaltar que o estudo dos interesses, presentes no discurso apresentado pelos membros dos grupos estudados, demonstrou coerência com a análise dos valores organizacionais, principalmente com o tipo de engajamento genérico que apresentam. Este engajamento seria, de certa forma, resultante de um sentimento de que a aquisição era inevitável, ou ainda, como alguns entrevistados revelaram, a melhor saída para a Empresa Alpha em função das dificuldades que estava enfrentando. Essas dificuldades levavam os funcionários de todos os níveis a criar uma expectativa negativa com relação ao futuro da empresa: dos futuros antevistos por eles, a venda seria a melhor opção. Assim, pode-se verificar a presença de um sentimento de alívio, que corresponde à análise de valores realizada.

Uma das necessidades priorizadas de forma mais evidente, em períodos de grandes alterações organizacionais, é a manutenção do *status quo*, sempre um empecilho na implementação de tais alterações. No entanto

a idéia de que o modelo de organização anteriormente utilizado, que era de administração familiar, havia falhado drasticamente, estava presente em ambos os grupos estudados. Desta forma, houve predisposição para aceitar as mudanças advindas de reformulações que fossem propostas. De acordo com a análise, verificou-se que os integrantes dos grupos pesquisados se empenhavam na busca contínua de capacitação mais condizente com os novos requisitos da organização e, também, um amplo reconhecimento de suas condições e desempenho para demonstrar, a partir desse reconhecimento, o seu valor para com a empresa. Identifica-se, portanto, tanto no nível tático como no operacional, a **manutenção do emprego** como interesse comum entre os membros desses grupos, exemplificado nos depoimentos a seguir.

A surpresa [com o anúncio da aquisição] não foi muito grande porque existiam muitos boatos. A situação da empresa já havia sido exposta em reportagens que apareceram no jornal, falando de negociações, por mais de uma vez antes de concluídas as negociações. Mas o susto é grande, porque você não participa de nada. Claro, todo mundo ficou com esse sentimento de que o emprego está por um fio. Aquela sensação de que alguma coisa grave está por acontecer. (Nível tático)

[...] a gente estava esperando que a empresa fechasse. Nós sabíamos; da maneira que estava não dava para continuar por muito tempo. A gente vinha para o trabalho e não tinha o que fazer, ficávamos reunidos no meio da fábrica conversando. Então, desde que foi anunciada a aquisição, houve alívio muito grande. Pelo menos a fábrica não iria fechar e a gente ficar sem emprego. Então, se esse grupo não tivesse comprado a Empresa Alpha, eu não sei o que seria, ou estaríamos muito resumidos, pois tinham os que queriam salvar a empresa, ou teria fechado as portas. Então, para mim a aquisição foi muito boa. (Nível operacional)

Como se argumentou anteriormente, a má situação em que se encontrava a Empresa Alpha, tanto financeira quanto gerencialmente, limitava as perspectivas futuras de seus membros. Com a venda da empresa para o Grupo Beta, iniciou-se um direcionamento de novas perspectivas,

notadamente por ser o Grupo Beta uma empresa de porte muito superior ao da Empresa Alpha e, principalmente, com grande potencial de crescimento. Esses fatos fizeram com que os membros dos grupos estudados gerassem diversas expectativas com relação ao seu engajamento neste processo de crescimento.

O crescimento da empresa possibilita para seus membros, segundo a análise, a noção de que eles participam de uma empresa que está crescendo, ou seja, de que as oportunidades de crescimento surgirão naturalmente, e também reforçam a idéia de que a empresa está bem consolidada no mercado, transmitindo segurança quanto à sua estabilidade. Por esta razão e, também, pela própria experiência passada com a Empresa Alpha, os membros dos grupos dos níveis tático e operacional apresentaram manifestações em que se pode identificar a **participação em uma empresa grande e forte** como interesse compartilhado dentro dos grupos e também entre os mesmos. Este interesse é ilustrado nos depoimentos a seguir.

[...] uma das coisas boas que vieram com a aquisição é que agora nós trabalhamos em uma empresa forte, com renome no mercado, o que acaba, principalmente para mim, tendo uma visão maior. Você tem mais acesso a novas tecnologias, consegue participar de cursos e fazer viagens mais freqüentemente; então você acaba tendo uma visão maior, entendendo melhor o posicionamento da empresa no mercado. (Nível tático)

[...] a aquisição foi, também, o fortalecimento do grupo, interessante para quem trabalhava nele, porque traz tranquilidade, traz orgulho, porque a gente trabalha hoje em uma empresa que é a 32ª empresa privada do país. Nós saímos de uma para catorze empresas, até com atuação no exterior; então eu sempre digo que dá orgulho de trabalhar no grupo, dá perspectiva. (Nível Operacional)

Ainda com relação ao interesse de participar em uma empresa grande e forte, pode-se mencionar que muitos dos membros do nível tático (72%) mencionaram reiteradamente o esgotamento do modelo anteriormente

utilizado pela Empresa Alpha; o modelo da empresa familiar, no mundo atual, marcado pelo crescimento intenso da competitividade entre as empresas, em nível regional ou não, deve ser abandonado. Identifica-se, portanto, como interesse subjacente ao da participação em uma empresa grande e forte a **mudança do tipo de empresa** como ilustrada no depoimento abaixo.

[...] quando a gente vinha trabalhar era muito ruim; sabia que só teria aborrecimento, era até comentário freqüente entre os gerentes que, se não mudássemos a forma como fazíamos as coisas, a situação ir ficar cada vez pior. [...] porque na empresa familiar, com o paternalismo, ninguém é cobrado para apresentar resultados; é só você ser fiel e conhecer a família, que tudo vai bem, você faz as maiores besteiras e ninguém manda embora. No mundo moderno isto não tem mais lugar; se você bobear, já há outro cara ocupando o seu lugar. Então tinha de mudar. (Nível Tático)

Paralelamente a esta situação de reconhecimento da necessidade de mudança, a adoção do novo modelo empresarial, ou seja, de empresa profissional, houve reconhecimento por parte da maioria dos membros dos dois grupos de que a forma com que se desenvolve a realização das tarefas, dentro deste novo modelo, é diferente da anterior. Esta nova forma de realização das tarefas, segundo os membros dos grupos estudados, exigia postura profissional mais adequada, ou seja, maior aprofundamento das questões postas por meio de ferramentas analíticas apropriadas, e também uma postura de iniciativa na busca de soluções. Este posicionamento levou a uma maior participação no processo decisório, com melhor aproveitamento das habilidades dos diversos funcionários: estes, por meio do novo modelo organizacional, utilizam as diversas habilidades que possuem. Desta forma, pode-se identificar que um dos interesses decorrentes das mudanças ocorridas em função da aquisição, sustentado tanto pelo grupo de dirigentes do nível tático, como do nível operacional

(100%), é a **autonomia**. Esta autonomia, identificada quase totalmente de forma positiva com o novo modelo proposto, ou seja, a crença de que o novo modelo propicia maior autonomia, seria, então, fundamental para o funcionamento desse modelo, bem como pela disposição dos membros em aceitar e participar. A necessidade de maior autonomia pode ser exemplificada nos seguintes depoimentos.

[...] a gente tem mais liberdade de decisão do que tinha antes, mais autonomia. Talvez por estar longe da matriz, porque antes havia a família inteira aqui. Se não era um primo que gritava com você, era outro. Até a gente se surpreendeu, porque hoje a gente toma a decisão, mesmo de gastos, e ninguém fica chateando o tempo inteiro. (Nível tático)

[...] o grupo procura muito a participação do funcionário, ele dá ouvidos àquilo que o funcionário fala. Antes não existia isto, era meio taxativo. Hoje é dada mais autonomia, com mais responsabilidade. E isto é muito bom, porque é um voto de confiança que você tem. (Nível Operacional)

Um fato interessante em relação ao grau de autonomia percebido, dentro do grupo de dirigentes no nível operacional, é alguns membros (33%), ao se referirem ao grau de autonomia, não visualizaram o aumento da autonomia como resultante do novo modelo proposto; ressaltaram justamente o inverso dos demais, ou seja, o novo modelo, decorrente das alterações provindas da aquisição, diminuía a autonomia que possuíam antes da aquisição. Tal perda de autonomia seria resultante, segundo os entrevistados, de uma concentração do poder decisório em somente um diretor: toda e qualquer decisão deveria passar por ele. Por ser um interesse compartilhado por todos os membros de grupo operacional, sem exceção, a autonomia revela alguns aspectos da mudança. A maior autonomia, percebida por alguns, não encontra lugar para os demais; estes percebem que há uma maior concentração das decisões; a partir da análise, pode-se identificar que houve uma centralização de diversas decisões de cunho

estratégico, pois o número de pessoas neste nível se reduziu drasticamente; entretanto, no nível operacional, até pela falta de conhecimento específico sobre as decisões operacionais, por parte da adquirente, houve maior delegação para os dirigentes deste nível. O depoimento a seguir ilustra esta questão.

[a decisão] está mais centralizada. A autonomia que nós tínhamos era meio estranha; como você tinha um diretor ligado a cada área, era muito rápida a decisão. A necessidade de informar era o diretor, mas o contato era diário. Hoje não; se você tiver de tomar uma decisão, ela tem de subir até o [Diretor Geral], que hoje assina a maioria das requisições de compra, a partir de um determinado valor, e que vem só uma vez por semana. Então ficou mais centralizada e mais morosa esta decisão. (Nível operacional)

Outro interesse que pôde ser identificado durante a análise foi o do **crescimento profissional**. A preocupação com o crescimento profissional tem relação com diversas mudanças decorrentes da aquisição. A noção de que o Grupo Beta é empresa estritamente profissional, ou seja, é gerenciada por profissionais contratados, sem a intervenção direta dos donos, abre caminho para que os próprios funcionários se apresentem bom desempenho, assumam posições mais elevadas dentro da organização. Tal fato não ocorria antes da aquisição, pois todas as posições superiores já eram ocupadas por membros da família proprietária, não importando se o funcionário tinha ou não mais condições de assumir esta posição. Agora a possibilidade de ascensão passa a ser real para as pessoas que apresentarem desempenho elevado e se encaixarem no perfil esperado pelo novo controlador. Segundo os membros dos dois grupos, a aquisição propiciou uma perspectiva de crescimento profissional, tanto na carreira como na aquisição de novos conhecimentos e tecnologias. Esses novos conhecimentos e tecnologias, a que agora têm acesso, são possíveis pela

atuação em conjunto com o Grupo Beta que, por ser muito diversificado, possui conhecimentos diferentes daqueles que a Empresa Alpha tinha. O Grupo Beta tem, também, mais recursos para investir em novas tecnologias, fato que possibilita maior aprimoramento profissional de seus funcionários. Este interesse foi identificado no grupo de nível tático e no grupo de nível operacional, como se exemplifica a seguir.

[...] em uma empresa familiar o desenvolvimento da carreira tem um limite; você pode ter até status e até benefícios, mas você não pode ser diretor, porque tem um monte de gente da família para ocupar o cargo. Eles não confiavam nem neles mesmos.[...] Então, hoje, por competência e trabalho, você consegue chegar lá em cima. [...] Para mim, pessoalmente, quando a Empresa Alpha foi comprada, veio a facilitar muito a minha situação, porque me possibilitou abrir as minhas gavetas e pôr em prática muitos projetos que eu tinha; foi uma gratificação. Então, perto da aposentadoria, eu pude ter este aprendizado. Eu posso dizer que eu aprendi muito mais em um ano e alguns meses do que com os dez anos da administração anterior. Eu tinha um cargo e não podia exercê-lo de maneira ampla, e agora eu posso. (Nível tático)

[...] para mim [a aquisição] foi um acontecimento importante, porque eu era um coordenador de uma unidade de negócios. Em [Cidade] a [Unidade X] tem 3 segmentos de negócios, 3 pequenos mercados, de que a unidade toma conta. Eu tomava conta de uma parte do mercado. E a estrutura em [Cidade] tem 2 gerentes. A minha situação dentro da unidade estava que não tinha mais como crescer profissionalmente, dentro da minha unidade. Então, o surgimento dessa vaga para mim foi profissionalmente muito importante, porque eu estou tomando conta de um departamento; em nível de carreira eu dei um passo, hoje eu sou [cargo], cada vez mais estou chegando mais próximo da hierarquia máxima. (Nível operacional)

Com relação ao crescimento profissional, pode-se mencionar que este foi o interesse que atingiu alto grau de compartilhamento no grupo operacional, diferente do ocorrido com o grupo de nível tático. Uma das razões é que houve diminuição do número de pessoas, ocupando cargos no nível tático; está havendo pressão direta em cima desses membros, para apresentar maior desempenho. Já no nível operacional não houve uma redução imediata de quadro, o que transmitiu, pelo menos

momentaneamente, alguma segurança com relação à manutenção das posições e, principalmente, a valorização das operações pelo Grupo Beta. Esta ênfase na parte operacional, nos processo produtivos, feita pelo Grupo Beta, elevou a condição geral de todos os membros deste nível.

Por fim, pode-se mencionar que a análise dos interesses revelou diferentes aspectos da mudança sofrida na Empresa Alpha; como na análise dos valores, pode-se argumentar que a fase de transição ainda não está completa, gera ainda confusão quanto às expectativas do que possa ocorrer e, principalmente, pela falta de comunicação do que o próprio Grupo Beta espera da Empresa Alpha.

A análise dos interesses, sintetizada no Quadro 4.3, revela que somente a autonomia foi identificada como interesse compartilhado entre todos os membros do grupo de dirigentes do nível operacional. O grau de autonomia diante da aquisição não foi percebido de forma igual pelos membros deste grupo; a maioria identificou que, com as mudanças decorrentes da aquisição, houve aumento da autonomia, ao passo que outros perceberam justamente o inverso. A existência de diferentes percepções com relação às mudanças implementadas por ocasião da aquisição se dá por diversas razões; a mais evidente é que os membros de ambos os grupos não eram compostos, exclusivamente, por pessoas que já eram funcionários da Empresa Alpha antes da efetivação da compra, ou seja, alguns dos entrevistados, em ambos os grupos, vieram do Grupo Beta para assumir um posição que estava “vaga” dentro da Empresa Alpha. Como, obviamente, vieram de outro lugar e outra empresa, seria surpreendente que compartilhassem dos mesmos interesses e valores em período tão pequeno de convivência.

Em função de estarem presenciando as mesmas transformações na empresa, e estas são percebidas de forma diferenciada pelos membros de ambos os grupos estudados, ocorre uma similaridade de perspectivas que, mesmo não sendo total, pode ser analisada. Esta similaridade é mais evidente no grupo de dirigentes no nível operacional, pois foi o grupo que apresentou a menor alteração de seus componentes em função da aquisição. No nível operacional, só foi trazido, até o momento da realização da pesquisa, uma pessoa para assumir um cargo que antes não existia; os demais continuaram a exercer suas atividades normalmente.

No nível tático, houve mudanças significativas de quadro; diversas pessoas desligaram-se da empresa, e outras vieram do Grupo Beta para assumir as funções que a adquirente considerava como críticas. Assim, a homogeneidade desse grupo enfrenta uma dificuldade a mais. Esta diversidade de experiências passadas leva a diferentes interpretações, mesmo porque os membros novos só se integraram ao quadro da Empresa Alpha há um ano, em média; pode-se identificar uma homogeneidade no discurso, tanto interno quanto entre grupos, revelando a importância e a preponderância da situação na determinação das necessidades que serão priorizadas.

O quadro 4.3 revela que a **mudança de tipo da empresa** é um interesse presente somente no grupo de dirigentes no nível tático. Esta diferença pode ser em função de que os membros deste grupo tinham um conhecimento mais abrangente da situação, por causa de sua posição, e estavam em contato diretamente com os membros da família que gerenciavam o negócio. Assim, diante da observação de que este modelo impunha limitações para a sua atuação, demonstraram um interesse em modificar este modelo. Já os membros do grupo de dirigentes no nível

operacional também mencionaram a necessidade de alteração no modelo organizacional, porém em um grau muito inferior, não se configurando como interesse do grupo. Este posicionamento pode ser explicado pela própria atuação dos membros deste grupo, que tinham a sua atuação diretamente ligada aos membros do grupo de dirigentes no nível tático, cargos estes ocupados por muitos profissionais que não eram da família controladora, diferente do que ocorria com o grupo de nível tático.

A **participação em uma empresa grande e forte e o crescimento profissional** são dois interesses interligados. Ao mesmo tempo que ambos os membros sentem orgulho em participar de uma empresa forte, com renome no mercado, esta participação lhes proporciona crescimento profissional: ao mesmo tempo que uma empresa grande abre possibilidades de ascensão interna, ela possibilita também o reconhecimento do profissional que nela trabalha. Outro fator com relação ao crescimento profissional é a mudança do modelo de empresa, de familiar para profissional; ampliam-se os horizontes de ascensão interna, já que não terá a concorrência dos familiares.

O interesse na **autonomia** diante da aquisição também é resultante, em parte, da mudança de modelo organizacional. Outro fator influenciador foi o não conhecimento, por parte do Grupo Beta, das particularidades dos processos que eram necessários para o funcionamento da Empresa Alpha. Assim, para garantir a continuidade do funcionamento, o grupo teve de dar autonomia para as pessoas realizarem o trabalho. Como o número de pessoas diminuiu, principalmente nos níveis superiores, houve a transferência de responsabilidades para outros níveis e, em conjunto com esta responsabilidade, a autonomia para exercê-la; entretanto alguns

membros do grupo de dirigentes do nível operacional identificaram uma perda de autonomia.

A preocupação com a **manutenção do emprego** é evidente, uma vez que havia a noção de que a empresa não tinha mais uma solução interna viável. Esta noção de problemas insolúveis internamente acarretava insegurança generalizada, quanto ao futuro das pessoas que nela trabalhavam. Essa preocupação era ainda ressaltada pela característica dos funcionários, principalmente no nível operacional, que tinham sua carreira desenvolvida somente na empresa e baseada na experiência e não no conhecimento formal.

Por fim, pode-se mencionar que os interesses de ambos os grupos estudados apresentam, de forma geral, uma congruência de posições, o que indica que estes, interpretando só os interesses, apresentariam comportamentos similares com relação às mudanças implementadas em função da aquisição. Como se discutiu anteriormente, não só os interesses são fatores que determinam a direção da ação dos membros de uma organização, mas também os valores por eles compartilhados. Verifica-se na próxima seção, o tipo de reação, aceitação ou resistência, em função dos interesses e valores compartilhados pelos dois grupos estudados.

4.1.5. REAÇÃO À AQUISIÇÃO

A identificação dos valores e dos interesses compartilhados dos grupos de dirigentes nos níveis tático e operacional, diante da aquisição ocorrida com a Empresa Alpha, possibilita a identificação de que tipo de reação, aceitação ou resistência, os membros destes dois grupos apresentaram em face das mudanças decorrentes da aquisição, bem como o grau desta reação. Para tal, deve-se identificar o grau de congruência

existente entre as duas categorias analíticas analisadas entre os membros do mesmo grupo, entre as relações entre os membros dos dois grupos estudados e entre os valores subjacentes às mudanças implementadas.

Na análise dos valores compartilhados, pode-se verificar uma relativa congruência entre grupos de dirigentes dos níveis tático e operacional. Essa congruência significa que ambos os grupos valorizavam quase os mesmos aspectos diante da situação de mudanças a que estavam sujeitos. Esta congruência relativa entre os valores compartilhados pelos grupos nos níveis tático e operacional em face da aquisição é permeada pelos próprios valores que o Grupo Beta prega como fundamentais para todas as suas empresas. Desta forma, pode-se notar a força, neste tipo de mudança, do direcionamento do novo controlador na adoção de determinados posicionamentos. Uma vez que se torna muito claro que quem não estiver de acordo, ou seja, “não se encaixar no perfil” está desligado da empresa.

Outro fator que se pode ressaltar é que esses valores compartilhados não são preferências exclusivas da Empresa Alpha, ou seja, muitos deles são tidos como preocupação de toda e qualquer empresa que queira permanecer competitiva no mundo atual. Pode-se dizer que a preferência por priorizar a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços e o retorno do investimento são jargões no mundo empresarial. Assim, a Empresa Alpha, diante das diversas mudanças promovidas por causa da aquisição, se vê em busca de soluções para aumentar o seu desempenho, sendo que as soluções mais comuns postas no mercado são exatamente as fornecidas por estes jargões. A adoção desses valores internamente segue a idéia de que só esta modernização e esta busca por um desempenho superior viabilizam a própria sobrevivência organizacional.

A valorização da integração como sendo fundamental para o aumento do desempenho demonstra que não há uma hostilidade em relação à adquirente. Revela também que os membros necessitam de algum quadro referencial estabelecido para poder direcionar seus esforços de maneira mais adequada. Com a aquisição, o quadro referencial que possuíam foi supresso da organização, sem, entretanto, ser colocado um novo de forma imediata. Pode-se concluir que havia predisposição para aceitar as mudanças decorrentes da nova realidade.

A existência de dois valores distintos no grupo de dirigentes do nível operacional, quais sejam o treinamento e a experiência, revela que não há total uniformidade de pensamento entre os dois grupos. Quando se fala na valorização da experiência, esta antagoniza, até certo ponto, com a idéia da profissionalização das funções. De certa maneira, pode-se dizer que esse valor funcionaria como fator que dificulta a aceitação das mudanças que estão sendo implementadas em função da aquisição. O alto grau de compartilhamento, que o treinamento demonstrou, indica já uma forma que os membros do grupo encontraram para resolver esse antagonismo. Ainda não foi possível verificar até que ponto o adquirente está atuando sobre este problema.

Soma-se a este fato a congruência dos valores compartilhados com os valores subjacentes à mudança implementada pelo Grupo Beta. O profissionalismo, a integração e a ênfase nos resultados apresentados pela empresa são congruentes com os valores compartilhados pelos grupos tático e operacional. A única ressalva que deve ser feita é a presença da valorização da experiência no grupo de dirigentes do nível operacional, como se mencionou.

Assim, pode-se afirmar que, apesar da existência de valores compartilhados contrários à aquisição, ou seja, incongruentes com os valores subjacentes à mudança implementada pelo Grupo Beta, a cultura organizacional da Empresa Alpha, entendida por meio dos valores predominantes compartilhados entre seus membros, atuou como fonte de aceitação parcial das mudanças.

Na análise dos interesses compartilhados, pode-se verificar uma relação de congruência entre os membros dos grupos de dirigentes nos níveis tático e operacional. Tanto os membros do grupo de dirigentes do nível tático como operacional parecem priorizar as mesmas necessidades, com intensidades distintas, de ter segurança e estabilidade na execução de seu trabalho, representada pelos interesses de manutenção do emprego e participação em uma empresa grande e forte, e de que este trabalho seja executado de maneira que propicie algum tipo de realização, representada pelos interesses no grau de autonomia e crescimento profissional.

Diante disto, pode-se asseverar que os interesses atuaram como fator de aceitação das mudanças ocorridas com a Empresa Alpha em função da aquisição. A aceitação ocorre pela possibilidade de satisfação dessas necessidades priorizadas pela mudança implementada, principalmente pela expectativa negativa da Empresa Alpha, anterior à aquisição, que era compartilhada por todos os funcionários.

Verifica-se que, apesar da existência de alguns valores e interesses distintos entre os grupos e da existência de valores incongruentes com os valores subjacentes à mudança, houve aceitação das mudanças propostas em função da aquisição. A aceitação pode ser entendida como resultado de processo amplo de busca de novos resultados, implementados pela aquisição. Pode-se mencionar ainda que a aceitação tem relação com a

situação enfrentada pela Empresa Alpha antes da efetivação da compra, situação que não era nada favorável à sobrevivência (continuidade) da organização. Assim, havia predisposição à mudança por parte de seus membros.

Outro fator que influenciou os resultados obtidos, em que prevalece a reação de aceitação da mudança, é de que a aquisição ocorreu um ano e meio antes da realização do estudo, ou seja, a probabilidade da permanência de pessoas com alto grau de rejeição às mudanças é bastante pequena.

4.2. Electrolux do Brasil S.A.

4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ELECTROLUX

A empresa que hoje possui o nome de Electrolux do Brasil S.A. é resultante da compra da empresa Refrigerações Paraná S.A., conhecida pelo nome de Refripar ou Prosdócimo³, pela AB Electrolux, empresa controladora do grupo Electrolux. Com a compra, oficializada em 10 de janeiro de 1996, ocorreram grandes mudanças na empresa, que trocou sua razão social. A história e o desenvolvimento da Refripar tem grande influência sobre as formas com que essas mudanças foram efetivadas. Assim, por meio de documentos da empresa, principalmente do jornal interno, das entrevistas e das observações realizadas, procedeu-se a uma caracterização da empresa. Esta caracterização visa a apontar a situação geral da empresa no momento da aquisição, para que se possa ampliar a análise das mudanças posteriores a ela.

A empresa Refrigerações Paraná S.A., empresa familiar, teve seu início em 1949, atuando, inicialmente, no ramo de refrigeradores. Um dos

fatores que se fazem presentes na história da empresa é sua capacidade de crescimento e de inovação, não só de inovações operacionais, mas também de inovações gerenciais. Um exemplo desta característica foi a transformação, ainda em 1957, de empresa limitada para sociedade anônima, sendo a primeira do Estado do Paraná a abrir seu capital. Outro exemplo, a Refripar foi a primeira empresa a lançar no Brasil *freezers* horizontais, tornando-se pioneira e líder até hoje neste segmento.

A história da empresa, apesar de possuir um tempo de existência relativamente grande, está muito associada não aos seus fundadores, mas ao seu antigo presidente, Sérgio Prosdócimo, que foi quem, na opinião do grupo de dirigentes analisados, possibilitou o crescimento da empresa e a levou a ser o que é hoje. Tido como pessoa de grande visão e capacidade gerencial é referenciado, ainda hoje, após sua saída da empresa, como o grande líder.

Sob sua administração, a empresa buscou a consolidação da posição de mercado, ampliando sua linha de produtos e importando novas tecnologias. Em 1982, a empresa adquire o controle acionário da Ibesa, empresa fabricante de condicionadores de ar da marca Clímax. Com essa ação, amplia-se a base de atuação da empresa, que não fica mais dependente de *freezers* e refrigeradores.

Continuando sua trajetória de crescimento, inaugurando outra unidade fabril em Curitiba, a empresa adquire, em 1988, 49% de participação no capital social da Oberdorfer S.A., empresa de tecnologia alemã com sede também em Curitiba, que fabrica aspiradores de pó e lavadoras de alta pressão.

³ Marca dos produtos da empresa e nome da família controladora.

Já verificando que a concorrência no setor de atuação da empresa tenderia a ficar cada vez maior, caracterizada por empresas de grande porte, com condições de investir em novas tecnologias, foi criada, em 1991, a *holding* Umuarama Administrações e Participações de Bens, tendo por função as decisões estratégicas de todas as empresas do grupo. Neste mesmo ano, o Grupo Umuarama passa a controlar a Sanyo do Brasil. Com isto, a Refripar faz acordo com a empresa japonesa, para ter acesso a tecnologias mais avançadas.

O objetivo deste acordo seria o de atualizar tecnologicamente os produtos vendidos pela empresa, para que estes não perdessem mercado para os principais concorrentes, que já tinham assegurado acordos de transferência de tecnologia; entretanto o acordo com a Sanyo não produziu os benefícios esperados, como ressaltou um entrevistado, “[...] o acordo com a Sanyo não teve sucesso. Eles não queriam acordo, queriam vender a tecnologia deles, e, por sinal, bem caro. Então, não funcionou.”(Nível estratégico).

Com a estabilização da moeda nacional, a preocupação com a entrada de novos concorrentes e o fortalecimento dos concorrentes existentes, todos já ligados a empresas multinacionais, a Refripar vende, em 1994, 6% das ações representativas de seu capital social à Electrolux Mundial. Com essa participação a empresa tinha o objetivo de ter acesso à tecnologia da maior fabricante mundial de eletrodomésticos, para lançar novos produtos e remodelar os que já estavam em fabricação. Mediante esta participação acionária, a Refripar, com auxílio da Electrolux, inaugura em São Carlos, SP, uma linha de montagem de máquinas de lavar roupa.

Em 1995 a Refripar se caracteriza por um de seus melhores anos, com desempenho muito grande, lançando diversos produtos, como a empresa que mais lançamentos teve no seu segmento.

Em 1995, com faturamento de US\$ 860 milhões de dólares, com 2 milhões de produtos vendidos, sendo a empresa líder brasileira em vendas de *freezers* e a segunda maior fabricante nacional de produtos da linha branca, com 4.900 funcionários e suas operações distribuídas em quatro fábricas em Curitiba e São Carlos, a Refripar fecha o ano com sua venda para a Electrolux Mundial.

O anúncio da compra da Refripar pela Electrolux foi muito mencionada nos meios de comunicação, frisando-se que este seria o “casamento do ano”. Com isso, pelos meios de comunicação, tentava-se tirar a característica de compra da empresa. Internamente na empresa, se adotava oficialmente o termo “associação”, para se referir à transação. A pouca ênfase no termo aquisição ou compra seguiu uma estratégia inicial de não permitir que a insegurança se instaurasse, tanto com os clientes, quanto com os funcionários. Neste período inicial a palavra de ordem era de que não haveria nenhum tipo de mudanças; no entanto, mesmo nos meios de comunicação interna, algumas mudanças já eram previstas.

Exemplo desta perspectiva, que ilustra bem a situação, é o depoimento do diretor geral da empresa naquele momento.

“Fabricantes de todo o planeta estão-se unindo para trabalhar em cooperação mundial, atendendo mercados longínquos e exóticos com a mesma eficiência local. Foi esta inexorável tendência mundial, mais conhecida como globalização da economia, que levou o senhor Sérgio Prosdócimo a tomar a sábia decisão de vender parte da Refripar. Como os fabricantes concorrentes já se haviam associado a outros grupos estrangeiros igualmente fortes mundialmente, ele optou por associar-se simplesmente ao gigante dos eletrodomésticos do mundo: a Electrolux. Portanto, se de um lado lamentamos a perda de um contato diário com

um líder carismático, por outro temos de refletir sobre o ganho imenso de nos tornarmos uma empresa realmente de classe mundial, com centenas de milhares de colegas de trabalho, nos quatro cantos do mundo, nos ajudando a ser melhores a cada dia. Confirmado como diretor-geral e respondendo agora pelo comando de toda a Prosdócimo no Brasil, faço questão de destacar que a Electrolux reconhece a competência e o excelente desempenho da Prosdócimo no mercado brasileiro.[...] Portanto, nada será alterado na política administrativa e de recursos humanos da Prosdócimo. O grau de confiança depositada na equipe, agora liderada diretamente por mim, será uma boa oportunidade para mostrarmos nossa competência e fidelidade aos princípios vitoriosos da Electrolux, nosso novo empregador.” (Declaração do Diretor-geral Prosdócimo, divulgada no jornal interno da empresa: Fala Prosdócimo, edição extra de janeiro de 1996)

Apesar do discurso de não alteração, logo em seguida algumas mudanças começaram a ser implantadas. Dentre estas mudanças a mais visível foi a alteração da marca dos produtos da Refripar, que passaram a ter a marca Electrolux/Prosdócimo. Outra mudança de marca ocorreu após um curto período, sendo que a marca dos produtos da empresa ficou somente Electrolux. Outra mudança muito visível foi a alteração do quadro de diretores.

A alteração da marca corresponde à estratégia da Electrolux Mundial de introduzir sua marca no mercado brasileiro⁴ e de ampliar sua atuação em toda a América Latina. Este objetivo pode ser exemplificado na declaração do Presidente Mundial da Electrolux.

“Neste ano em que a Electrolux comemora seu 70º aniversário no Brasil, não consigo pensar em maneira melhor de marcar tão importante data, do que sublinhando o comprometimento de nosso grupo com este formidável país. E dando as boas vindas à Refripar e aos produtos Prosdócimo em nossa organização. A união de nossas operações é uma junção de duas fortes empresas, compartilhando uma herança comum de satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores. Também marca um consolidação adicional da Electrolux em novos mercados. É ambição da Electrolux que a Refripar se torne a base, na América Latina, de toda a nossa produção de linha branca. Para tanto, iremos buscar o aumento da

⁴ A Elctrolux já possuía no Brasil uma empresa sediada em São Paulo, a Electrolux Ltda., mas esta só produzia aspiradores de pó e enceradeiras.

linha atual da Prosdócimo com eletrodomésticos da marca Electrolux, adaptados às exigências específicas dos consumidores da América Latina. [...] A marca Electrolux ainda não é um nome familiar no Brasil ou em qualquer outro local da América Latina. Mas nós pretendemos mudar isso. Em nossos mercados tradicionais europeus, a Electrolux é vista como um marca que se importa com o fator humano, construída sobre valores familiares fortes, como facilidade de uso, qualidade e adequação ambiental para melhorar a vida dos usuários. Nossa ambição é trazer, ao Brasil, os produtos Electrolux que refletem estes valores, adaptados para satisfazer as exigências e as necessidades dos lares brasileiros. Planejamos introduzir um linha completa de utensílios domésticos, que irá complementar a linha atual da marca Prosdócimo e fornecer aos consumidores brasileiros escolhas ainda melhores no futuro.” (Retirado do jornal Fala Prosdócimo: edição extra de abril de 1996)

A análise do processo de integração demonstra que o objetivo da adquirente com a compra é a total incorporação da empresa. Desta forma, a preocupação com a adaptação da empresa aos padrões da adquirente torna-se fundamental para o sucesso da transação. A Electrolux Mundial tem larga experiência internacional em aquisições de empresas; aliás, foi por meio de aquisições de empresas bem sucedidas que se deu seu crescimento; adotou uma política de comunicação das mudanças que estavam sendo feitas.

Esta comunicação com todos os funcionários está dentro da política de dar sempre informações, praticada pela Refripar, sendo que a Electrolux continuou a manter os veículos de informação interna. Com isso, a opinião geral dos funcionários é bastante homogênea em relação aos fatos que aconteceram, justamente pela influência que estes meios exercem sobre as opiniões.

Apesar do tamanho da Refripar, grande para os padrões brasileiros, o gigantismo da Electrolux Mundial se fez presente no processo de integração. Como maior grupo mundial de eletrodomésticos, a Electrolux vende, todos os anos, algo em torno de 55 milhões de produtos domésticos,

comerciais e para exteriores. Na área de eletrodomésticos, responsável por 68% de seus negócios, são fabricados mais de 10 milhões de refrigeradores e *freezers* por ano. O grupo é líder de compressores de eficiência energética; fabrica, ainda, a lava-louça mais silenciosa do mundo e vende mais de 7 milhões de lava-roupas por ano.

4.2.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A AQUISIÇÃO

Como fenômeno de amplo espectro, ou seja, que atinge toda a organização, a aquisição provoca diversas mudanças. No caso da Electrolux, as mudanças ocorridas ao longo do processo de integração são diversas e ocasionadas por diversos fatores.

Como já foi mencionado, no momento da realização da aquisição a Refripar estava em um de seus melhores momentos. Por esta razão e pela própria política da adquirente, as mudanças realizadas de imediato visavam somente à adequação da empresa aos padrões por ela estipulados. No decorrer do ano de 1997, a situação de desempenho da empresa piorou muito, sendo que a intervenção da adquirente foi muito mais acentuada, remodelando as estruturas da empresa e diminuindo seu quadro de funcionários.

A análise da mudança foi realizada com base no quadro 3.1 apresentado na metodologia. No Quadro 3.1 consta o que se chamou de administração estratégica, referente à missão organizacional e aos objetivos e às políticas. A missão da Electrolux mudou na aquisição. Uma das primeiras providências tomadas pela adquirente foi a divulgação de sua missão, a qual passaria a ser a missão da Electrolux Mundial. Junto à divulgação da missão, enunciavam-se os princípios que a embasavam,

chamados valores, que a empresa, ou seja, os funcionários teriam de ter, para conseguir alcançar aquela missão.

Apesar desta divulgação, por meio do jornal interno, foi realizado um evento, em 1997, reunindo os diversos dirigentes da empresa, para a elaboração de um sistema de planejamento para a empresa, intitulado FOCA 2000+1. Neste evento, foi corroborada a adoção da visão do grupo por parte da Electrolux, da formulação de algumas políticas e do direcionamento de investimentos. A missão assumida é a seguinte.

“A Electrolux será líder mundial em nossos produtos, tornando o dia-a-dia mais confortável, fácil e seguro.

Nós proporcionaremos produtos, serviços e Marketing com tal superioridade que os consumidores ativamente irão preferir fazer negócios conosco. Com isso agregaremos valor aos acionistas

Para atingirmos nossas metas de proporcionar valor aos clientes e acionistas, nós daremos continuidade ao desenvolvimento de uma cultura Electrolux, construída a partir da força da organização multicultural adotada por todo o nosso time.”

Para que essa missão fosse alcançada, foram estipulados alguns valores-chaves, que deveriam ser compartilhados por todos. A colocação de valores, que os membros da organização devem compartilhar, revela a intenção da adquirente de gerenciar a cultura da empresa, assumindo, portanto, que esta é gerenciável. A linha de pesquisa seguida neste estudo não compartilha desta perspectiva; entretanto a pressão que preferências formalizadas exercem na escolha das preferências por parte dos indivíduos não pode ser negligenciada, como a análise descrita no tópico seguinte revela.

Os valores que foram escolhidos, e formalizados no sistema de planejamento, são “Desenvolvimento pessoal: respeita e encoraja a diversidade; espírito de equipe; oportunidades iguais. Cooperação:

confiança; responsabilidade; aberta - não protecionista; sem fronteiras - internacional; orientada para o exterior. Profissionalismo: intelectualmente sólido; avançado - simples; orientado a resultados; comunicativo. preocupação ambiental: análise do ciclo de vida; estratégico - pró-ativo. Velocidade: não burocrática - disciplinada; propensa à mudança”.

Logicamente, se o controlador e a missão da empresa mudaram, os objetivos que essa estipula também mudaram. Dentre estes objetivos pode-se ressaltar a divulgação da nova marca, claramente relacionada com a aquisição. O objetivo de se tornar base para operações na América Latina também surgiu depois da compra. Como estes, diversos outros objetivos foram introduzidos, e muitos outros completamente reformulados. A empresa agora tem de seguir os padrões estabelecidos pela adquirente; assim, os parâmetros de avaliação dos objetivos são outros.

As políticas da empresa também sofreram mudanças. Estas mudanças, no entanto, foram mais relacionadas à interpretação daquelas que antes existem, com uma completa reformulação. As políticas de RH, não sofreram alterações, segundo os entrevistados. As políticas administrativas seguiram as normas corporativas do grupo. As alterações na política da qualidade revelam bem o processo de mudança. Na ocasião da aquisição, a Refripar estava em processo de busca da certificação ISO 9000. Por esta razão, formalizaram diversos processos, instituindo uma política da qualidade.

“A qualidade Prosdócimo consiste no fortalecimento dos valores da Refrigeração Paraná S/A (integridade, credibilidade e competência) buscando continuamente o reconhecimento e o comprometimento dos parceiros – fornecedores, funcionários, acionistas e revendedores – para que os produtos e serviços Prosdócimo atendam aos anseios e expectativas do consumidor final” (Jornal Fala Prosdócimo, edição de janeiro de 1996)

Com a compra continuou-se o processo de certificação, mantendo a mesma política, afixada em quadros em diversos lugares da empresa. Como a Electrolux Mundial já tinha experiência com a certificação de outras plantas, adotou-se o manual da adquirente por completo. A antiga política ficou restrita a uma declaração, sem ter uma correspondência com o que estava realmente acontecendo.

Com relação a mudanças no arranjo formal, pode-se dizer que a empresa está mais formalizada. Esta formalização, porém, é tida, nas áreas operacionais, como resultante do processo de certificação e, portanto, independente da aquisição. Nas áreas administrativas, a formalização também ocorreu. Duas são as razões para esta formalização. Primeiro, a empresa, apesar de seu tamanho, era familiar e se caracterizava, de modo geral, pela informalidade. Esta informalidade era encarada como um dos fatores de sucesso da empresa, pois lhe propiciava grande agilidade de decisão. Segundo, porque a adquirente possuía mais de quinhentas empresas espalhadas por todo o mundo, é necessário que haja uma padronização das informações, para que se possa proceder a qualquer tipo de análise. Com esta padronização, formalizam-se os processos.

Outro fator foi a centralização de decisões. As decisões de investimentos foram todas centralizadas na Suécia, onde os investimentos acima de determinado valor têm de ter o aval da matriz. O valor estipulado inicialmente foi muito baixo para o porte da empresa, o que tornou as decisões muito mais lentas, e a empresa como um todo mais morosa. Esta centralização também é resultante da queda do desempenho que a empresa apresentou desde 1997. Com isto, houve maior interferência da adquirente que, até para conhecer melhor a situação, centralizou alguns tipos de decisões.

As formas de gestão da Electrolux também sofreram alterações. Antes da aquisição, a empresa era caracterizada por uma agilidade de implementação de novos projetos; após a aquisição, a forma de implementação modificou-se. Antes, elaboravam-se projetos de forma mais simples e se colocavam em prática rapidamente. Após a compra, passaram a existir diversos testes e simulações para os projetos, antes de serem implementados. Isto quer dizer que houve uma mudança das práticas de gestão, com maior valorização do planejamento.

Outra alteração foi a inclusão do orçamento como base para a alocação de recursos e tomada de decisões. Este novo enfoque faz com que os gerentes, responsáveis pelo orçamento, acompanhem melhor os custos de suas unidades, e atuem mais diretamente sobre eles. Esta nova prática enfatiza a contribuição que cada unidade tem para com o desempenho global da empresa.

Pode-se dizer que, no processo de integração, a adquirente priorizou a área fabril da empresa. Isto não significa que esta seja a orientação do grupo, mas um caminho de integração, em que se verificam e se adaptam as áreas fundamentais para, depois, direcionar os esforços para as áreas de apoio.

No quadro 3.1 consta o que se chamou de administração de recursos humanos, em que também ocorreram alterações. As mudanças na diretoria foram grandes, trocando-se pessoas e criando-se novas diretorias, que antes não existiam ou eram acumuladas, como o caso da diretoria de RH. As mudanças na diretoria culminaram com a saída, em fevereiro de 1998, do diretor geral da empresa, assumindo este posto o presidente da Electrolux Ltda., um sueco, responsável por toda a negociação da aquisição da Refripar. Para exemplificar esta e outras mudanças pode-se verificar a carta

de demissão do antigo Diretor-Presidente para o Presidente do Conselho de Administração.

Quando a Electrolux adquiriu o controle acionário da REFRIPAR – em janeiro de 1996 – aceitei, com muita honra, o desafio de liderar o processo de transformá-la em empresa global. Impunha-se na ocasião a missão de absorver a cultura da matriz AB Electrolux e de suprir na organização a ausência de ser grande líder, Sr. Sérgio Prosdócimo. Foi um período difícil mas de grandes conquistas. Com a colaboração de uma equipe fiel e competente, conseguimos adequar a empresa aos desafios e oportunidades que o mercado brasileiro oferece a quem acredita e investe no país. Os movimentos estratégicos, feitos na organização, com a incorporação de empresas e revisão dos processos; na marca, com a introdução da Electrolux na linha branca e na sociedade, com a aquisição da quase totalidade das ações (91,95%), permitiram a Electrolux do Brasil S.A. uma vantagem competitiva – ser uma empresa única com única marca. Vale lembrar que neste período, não só foram mantidas as importantes participações de mercado, conquistadas ao longo dos 40 anos de história da REFRIPAR, como também houve um crescimento em novos segmento. Fato que merece destaque foi a certificação, em outubro de 1997, da ISO 9001 para toda a linha de produtos, bem como a Electrolux ter sido a primeira empresa brasileira a receber a certificação ISO 9002 para serviços. [...] Considero que minha participação neste processo de transição se cumpriu e que a empresa precisa passar por uma nova fase de desenvolvimento.” (Trecho da carta publicada no Jornal Electronews, edição março de 1998).

As mudanças de pessoal aconteceram, principalmente nos níveis mais elevados da organização, ou seja, na diretoria e nas gerências de divisão. Como muitas pessoas novas que entravam queriam formar novas equipes, também houve alterações nos outros níveis, como nas gerências de área e supervisão.

A substituição de pessoas seguiu o critério de dispensar as pessoas com mais tempo de empresa, e que não estivessem conseguindo adaptar-se (resistentes) às novas condições de trabalho, sendo o domínio da língua inglesa um dos fatores.

A Electrolux pretende também eliminar o cargo de supervisão, como forma de adequação da estrutura às demandas de mercado, cortando custos.

Esta eliminação segue a reestruturação global promovida pela empresa, com previsão de cortes de 12 mil postos de trabalho em todas as empresas do grupo.

Estas diversas mudanças implementadas refletem um padrão de preferências por parte da adquirente no modo como a Electrolux deve ser gerenciada. As bases orientadoras dessas mudanças podem ser agrupadas em alguns valores que permearam todas as decisões, valores já presentes nos sistemas de planejamento da empresa, que são apresentados no quadro abaixo.

Quadro 4.4 – Valores subjacentes à mudança da Electrolux

Valores
Profissionalismo
Formalização
Centralização
Integração entre adquirente e adquirida
Preocupação ambiental

Fonte: documentos consultados e entrevistas realizadas.

Pode-se concluir, com base nos aspectos que estão ressaltados no quadro de análise de mudança, que as mudanças ocorridas na Electrolux foram de larga escala, transformando totalmente o modo como a empresa opera e gerencia seu negócio, o que é congruente com os diversos estudos sobre aquisições de empresas e é similar ao ocorrido com a Empresa Alpha.

Para determinar que conseqüências essas diversas mudanças organizacionais ocasionaram na Electrolux, devem-se analisar os aspectos organizacionais relacionados. Na seção seguinte analisar-se-á de que forma a cultura organizacional influenciou o processo de integração pós-aquisição.

4.2.3. VALORES DOS GRUPOS DE DIRIGENTES DA ELECTROLUX

Na Electrolux houve mudanças ocorridas em função da aquisição a que foi submetida. Desta forma, procurou-se identificar os valores compartilhados no grupo de dirigentes nos níveis estratégico e tático. Conforme a análise anterior, os valores organizacionais foram identificados por meio de análise de conteúdo das entrevistas realizadas durante o estudo.

Os valores compartilhados identificados podem ser sumariados no quadro abaixo. O Quadro 4.5 apresenta os valores em ordem descendente de grau de compartilhamento entre os membros de cada grupo.

Quadro 4.5 - Valores dos membros dos grupos de dirigentes

GRUPO DE DIRIGENTES	VALORES
Nível estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional • Integração • Profissionalismo • Resultado • Preocupação Ambiental
Nível tático	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional • Integração • Profissionalismo • Resultado

Fonte: documentos consultados e entrevistas realizadas.

A percepção, amplamente compartilhada, dos membros da Electrolux de que as empresas estão diante de um mundo cada vez mais competitivo, com economias internacionalizadas, culminando com a criação de blocos econômicos, faz crer que estes são fatores de um novo modelo econômico mundial, que rege o gerenciamento das empresas e países. Esta crença de que existe um novo modelo econômico mundial, que as empresas não

podem ignorar, leva os membros da empresa a acreditar que a **luta** pela sobrevivência organizacional encontra desafios cada vez maiores, muitas vezes intransponíveis, se tentassem enfrentá-los isoladamente.

Pode-se dizer que os membros, tanto no nível estratégico como tático, sustentam a idéia de que a organização que quiser sobreviver nesta nova realidade deve estar disposta a crescer, e a crescer sempre. Identifica-se, então, uma preferência dos membros do grupo no nível tático e do grupo no nível estratégico pelo **crescimento organizacional** como forma de se enquadrar neste novo modelo. Desta forma, a aquisição da empresa foi entendida como movimento em direção a um crescimento que antes era impossível.

Acreditava-se que a empresa não conseguiria competir dentro desse novo modelo, surgindo então a idéia da venda, como garantia de que a empresa continuasse a crescer. Pode-se ressaltar que a venda da empresa, como forma de crescimento, não tinha caráter incondicional, ou seja, ela tinha de ser vendida para outra empresa que tivesse condições de arcar com os custos do crescimento, valor que pode ser exemplificado nos depoimentos a seguir.

A Refripar, como empresa de capital exclusivamente brasileiro e como o Sérgio Prosdócimo tinha a maioria das ações, dentro do mercado competitivo que a gente tem hoje no Brasil, com a entrada de novos concorrentes, de Bosch, de GE, de CCE, e amanhã ou depois de coreanos, e outras companhias, o Sérgio Prosdócimo não teria condições de continuar mantendo a posição dele na Companhia, que é acionista majoritário, e continuar crescendo e investindo na Companhia, nem mesmo em tecnologia para competir com esse mercado. Se ele não fizesse isso, a tendência era a empresa cair no mercado, perder o *market-share*. [...] eu vejo a venda como estratégia. Se não fosse feita, a empresa iria ter problemas. Porque todos os *players* que vão estar no Brasil na linha branca, na linha de eletrodomésticos, são empresas multinacionais, de porte, com tecnologia de fora, nós não conseguiríamos sobreviver. (Nível estratégico)

A Refripar é uma empresa brasileira, o Sérgio Prosdócimo é aqui de Curitiba mesmo. A empresa cresceu, cresceu durante grande período de tempo, a partir do momento em que houve abertura de mercado de fronteiras, a competitividade começou a ficar acirrada, principalmente com a entrada de grandes grupos. E as coligações passaram a ser fundamental para a continuidade do processo de crescimento da empresa, havia a necessidade de fazer investimento dentro da empresa, e aí cada vez mais o Sérgio Prosdócimo tinha dificuldade. Ele, como o maior detentor de ações com direito de voto, tinha de bancar em cada aumento de capital a parte que lhe cabia. Então, houve na realidade, dificuldade na continuidade [...] com estas circunstâncias de mercado não tinha alternativas, porque você no mercado competitivo tem de crescer, investir em produtos, máquinas para se manter no mercado; isso seria o grande problema na continuidade, de investimento, porque ou se junta com alguém ou você vai sofrendo e a empresas vai decaindo, e tendo prejuízo. (Nível tático)

Tendo em vista esse valor, os membros esperavam que a compra levasse a empresa a um rápido crescimento; no entanto a forma como a Electrolux conduziu o processo de integração pós-aquisição frustrou muitas expectativas. A Electrolux Mundial, como mencionado anteriormente, não assumiu de imediato o comando da empresa, mantendo nos primeiros anos a mesma estrutura que a empresa possuía, pois a empresa vinha crescendo e obtendo grandes resultados; mas, devido à conjuntura econômica nacional, bem como por algumas escolhas estratégicas, o desempenho da Electrolux caiu, e a empresa começou a sofrer algumas dificuldades, que levaram a instauração de uma insegurança nos membros da Electrolux com relação a seu futuro, ou seja, se estes permaneceriam com seus empregos. Esses fatores atuaram para a existência de uma preferência muito arraigada nos membros dos dois grupos estudados por uma maior aproximação da Electrolux Mundial da Electrolux do Brasil. Tal aproximação, ou seja, uma maior interferência no comando da empresa, maior transferência de tecnologia de produtos e gerencial, desenvolvimento de ações conjuntas, levariam a empresa a enfrentar com maior facilidade estas dificuldades. Nessa perspectiva, a **integração** entre a Electrolux do Brasil e Electrolux

Mundial apresenta-se como mais um valor relacionado às condições de competição organizacional, conforme pode ser observado nos depoimentos a seguir.

A Electrolux pode fazer muita coisa. Ela deveria transferir tecnologia de verdade, porque nós temos uma reclamação de determinados produtos e falta-nos experiência; eles lá fora têm produtos para isto e só transferir para cá, montam aqui e tudo o mais. Mas ela não está fazendo isto; ela está deixando por conta da nossa engenharia de produto; e este é ponto que ela pode melhorar. [...] eu acho que a Electrolux tinha mais que assumir o negócio dela, até porque por essa distância ela deixa o pessoal fazer o que estava fazendo e, em realidade, você não sabe muito bem o que é a Electrolux no todo. Ela tinha de chegar mais junto, fazer-se conhecer mais intimamente. Isso tinha de acontecer, é condição *sine qua non*. (Nível tático)

Olha, como eu disse, em meu nível, pelo menos, eu sinto que eles poderiam dizer mais claramente o que eles querem. Seria mais fácil; porque, quando você sabe claramente a intenção, você tem duas alternativas: ou você trabalha contra ou a favor. Contra você sabe que se vai detonar. Mas provavelmente você vai decidir trabalhar a favor e vai contribuir. Mas para essa cultura ainda, eles não são muito diretos. Eu muitas vezes fico em dúvida e tenho de ir lá e perguntar: qual é o objetivo (risos)... é o jeito. E isto é um ponto negativo. Teria de haver maior aproximação deles com a gente para que o nosso trabalho melhorasse. (nível estratégico)

A valorização da integração, como se exemplifica nos depoimentos, também pode ser entendida como decorrência da aquisição, uma vez que, com a aquisição, a liderança máxima da empresa ficou indefinida. Os membros perderam seu referencial para tomar as decisões; agora buscam outro referencial. A forma de integração adotada pela Electrolux Mundial não tem auxiliado a troca de referencial, justamente pelo distanciamento assumido. Outro fator é que, segundo os entrevistados, a controladora não explicita suas intenções, o que dificulta ainda mais a condução do negócio. A maior integração entre a Electrolux Mundial e a Electrolux está sendo valorizada como forma de melhorar o desempenho da organização.

Outro fator que foi identificado como sendo de grande importância para a continuidade de crescimento da empresa, bem como para sua adequação ao momento atual, foi o **profissionalismo** (tanto no nível tático como no nível estratégico). Considerando que a empresa, antes da aquisição, era de origem familiar com a administração caracterizando-se, como revelaram os entrevistados, por um patrimonialismo muito forte, baseado na figura do antigo dono, com a sua saída e com a eventual perda da visão de quem era realmente o dono, preconizou-se que os membros assumissem uma posição mais profissional no desenvolvimento de suas atividades. Esse profissionalismo resulta da própria distância do **dono** do negócio, uma vez que o acompanhamento não pode ser feito diariamente, de maneira informal; antes o dono conhecia as pessoas que trabalhavam na empresa; criaram-se agora sistemas de gestão mais formalizados, sendo que os membros da empresa passaram a ter responsabilidades claras nas suas funções.

Esta busca por um membro de atuação mais profissional, condizente com o modelo de gestão percebido como ideal, pode ser exemplificada nos seguintes depoimentos.

[Q]uando tinha a figura do Sr. Sérgio, ele era o líder dessa empresa, era o carisma da empresa. Então, tudo funcionava em função dele, ele já vinha tentando profissionalizar a empresa, talvez não ele, mas os diretores, tentando profissionalizar mais a empresa, mas a barreira era ele, ele era muito paternalista. Certas coisas a diretoria não conseguiu fazer por causa do lado paternalista dele, que 'eu mando, eu faço do jeito que eu quero'. E quando a *Electrolux* veio, estas coisas começaram a mudar. Hoje, teu chefe não está aqui, o dono do negócio, o acionista, que também é um cliente, ele com o cliente final, são os dois principais clientes que a gente tem. Ele quer um n.º "x" mínimo no ano de rentabilidade, de lucro, senão ele pega o dinheiro dele, a aquisição que ele fez, e coloca numa outra aplicação financeira e ele ganha esse dinheiro. Então, uma das coisas que a gente percebe que mudou bastante, embora a gente vinha tentando e não conseguia, já vinha se abrindo a empresa, é a necessidade de se profissionalizar cada vez mais, primeiro,

porque a Electrolux exige isso e porque é uma necessidade de mercado. (Nível tático)

Eu creio que no momento de tomada de qualquer tipo de decisão devemos espelhar-nos no profissionalismo. Porque todos nós profissionais temos uma missão nesta empresa, temporária ou contínua, permanente ou definitiva, todos nós temos uma atribuição. Hoje somos profissionais desta empresa, e como profissionais temos de dar o melhor de nós. O profissionalismo deve ser sempre a meta orientadora; caso contrário caímos na informalidade, que é amiga íntima do amadorismo. (Nível estratégico)

Outra preocupação demonstrada pelos membros dos dois grupos estudados é que as atividades desenvolvidas sejam todas direcionadas a um maior retorno. Assim, identifica-se a valorização do **resultado** como fundamental, tanto para a sobrevivência da empresa, como para a adequação aos novos padrões estabelecidos pela adquirente. Essa preferência pelo resultado, coerente com empresas privadas, também tem respaldo no tipo de integração pós-aquisição adotada pela Electrolux Mundial.

Na ocasião da compra, a empresa apresentava bons resultados econômico-financeiros; com isso a interferência foi muito pouca. Com a queda de desempenho, houve maior interferência, principalmente com demissões de pessoal para adequação da capacidade da empresa. Como a idéia básica era o de crescimento contínuo, as demissões representam uma ameaça, não só para os potenciais demitidos, mas para a sobrevivência da empresa. Assim, os membros dos grupos estudados demonstraram preferência para o resultado da empresa, a fim de garantir a sua sobrevivência, o que fica evidenciado nos depoimentos a seguir.

Eu acho que o objetivo primeiro da empresa é o resultado, porque todas as mudanças que foram introduzidas estão relacionadas com o resultado que a empresa apresentou. Então, nós temos de nos preocupar, antes de tudo, com o resultado que temos. Até na troca de presidente que nós tivemos o fator decisivo foi o resultado. Nós não apresentamos um

resultado muito bom no ano passado; então eles trocaram de presidente, mas também não por responsabilidade da direção. Houve empenho, foi aí uma condição de mercado nacional. Mas mesmo assim o resultado foi ruim, o que não pode. (Nível tático)

[...] todos nós temos de pensar no futuro, mas temos de nos alimentar hoje. Evidentemente nós temos um problema que a economia nos põe de frente, neste momento, que é o de manter resultados mínimos aceitáveis, isso é grande desafio. Todo e qualquer investimento que vá ser feito precisa passar por uma análise criteriosa, simulações, para verificar se esse investimento vai ter retorno. [...] e isso não deve ser só aqui, porque qualquer empresa tem de dar lucro, senão ela morre. (Nível estratégico)

Apesar das declarações de que a Electrolux Mundial não se fez muito presente após a concretização das negociações, pode-se verificar a transformação de diversas preferências dos membros, sendo estas direcionadas para aquelas que o próprio grupo sustenta. Um desses exemplos é a valorização da **preocupação ambiental**, principalmente pelo grupo de dirigentes do nível estratégico. Esta preocupação com os impactos no meio ambiente assumiu posição de destaque somente após a aquisição, demonstrando a incorporação de alguns dos valores preconizados pelo grupo. No caso da preocupação ambiental, a incorporação deste novo valor fica facilitada pelo próprio crescimento da preocupação com os impactos no meio ambiente, decorrentes da ação humana, em toda a sociedade. Este valor pode ser exemplificado pelo seguinte depoimento.

[...] eu acho que a questão meio-ambiente é um dos pontos fortes também hoje, se toma as decisões muito mais voltadas ao meio-ambiente. Tanto é que hoje a Electrolux foi a 1ª empresa no Brasil a entrar com aparelhos sem CFC. Toda a linha sem CFC. Temos agora no final de 98, os últimos produtos estão sendo substituídos e colocados sem CFC. Se você for olhar o nosso maior concorrente, a Multibrás, só ficou na conversa. Eles não tem praticamente nenhum produto no mercado sem CFC. Se tem, só tem amostra. Hoje, não, a maior parte de nosso produto você só vai encontrar na loja produto 100% sem CFC. Não é conversa fiada. Alguns problemas que a gente tinha no meio ambiente na vizinhança por questão da pintura, nós fizemos investimento. Nós mudamos a pintura das 2 fábricas para resolver a questão de meio-ambiente. Então, a questão ambiente foi muito forte. (Nível estratégico)

A análise dos valores organizacionais predominantes evidencia forte influência do fenômeno estudado (a aquisição) na determinação das preferências declaradas de seus membros com relação à forma como a organização deve ser gerenciada. Pode-se verificar a congruência entre os dois grupos estudados, existindo quase as mesmas preferências predominantes, como se demonstra no Quadro 4.5.

Essa congruência entre os dois grupos estudados faz com que haja grande homogeneidade entre os discursos dos dois grupos estudados. Todos os valores compartilhados identificados no grupo de dirigentes de nível tático também foram identificados no grupo de nível estratégico, sendo que este último apresentou somente um valor diferente do primeiro.

De acordo com análise dos valores, em conjunto com as observações realizadas, pode-se mencionar que a empresa possui uma unidade muito grande. Esta unidade de preferências decorre, em grande parte, de toda uma história da Refripar, cujos funcionários eram amplamente envolvidos com a empresa, com alto grau de comprometimento, principalmente pela existência da figura do antigo dono, Sérgio Prosdócimo, que personificava a empresa, cedendo até seu próprio nome para os produtos que fabricava. Mesmo com a sua saída da empresa, a noção de dedicação à empresa permaneceu, e esta dedicação não pode ser isolada, tem de ser coletiva para que, segundo os membros dos dois grupos, possa alcançar êxito, levando o que alguns autores gerencialistas poderiam classificar de “cultura forte”, como exemplifica um entrevistado.

[...] o fato de que o Sérgio, por ser pessoa extremamente carismática, e com isso ele conseguiu uma união muito grande. Qualquer crise, qualquer dificuldade, o Sérgio reuniu o pessoal, e pediu um esforço adicional, pediu uma união, aquilo era sagrado, era lei, tipo “se o Sérgio

pediu, pode atrasar o salário, posso ficar sem hora extra, mas vamos”. Então tinha isso muito forte. Logo que eu entrei aqui, se foi pedido pelo seu Sérgio, ele quer, então aquilo era sagrado. Não pelo fato de ser dono, ser o patrão, correr o risco de perder o emprego. Não, mas por eles perceberem que pediu, o carisma que ele tinha; com o pessoal. (Nível tático)

Apesar da grande congruência com relação aos valores predominantes, o número baixo destes valores, somente quatro, revela que existe uma dispersão com relação a outros aspectos da empresa. Essa dispersão revela que, apesar da congruência entre os valores predominantes, não existe uma total unidade com relação a que cursos de ação a empresa deve seguir. Essa dispersão é coerente com a situação que a empresa está enfrentado, ou seja, com as dificuldades operacionais e demissões.

A valorização do crescimento organizacional está intimamente relacionada com a valorização do resultado, tendo em vista que os membros acreditam que a única forma de se obterem maiores resultados é pelo crescimento. Esses valores estão intimamente relacionados com a aquisição da empresa. Uma vez que a aquisição, inicialmente, aconteceu em ótimo momento da empresa, sendo encarada como boa opção para o crescimento organizacional, mudou-se em ameaça, a partir do momento em que a empresa começou a apresentar resultados muito abaixo do esperado. A Electrolux, sendo empresa multinacional com diversas filiais no mundo inteiro, certamente fecharia esta filial, se não apresentasse os resultados esperados. Assim, o resultado da empresa torna-se fator muito importante para a própria sobrevivência (permanência do investimento) da empresa.

Seguindo esta análise, pode-se afirmar que a valorização da integração entre Electrolux Mundial e Electrolux do Brasil também funcione como forma de fazer com que a controladora tenha maior interesse

na filial, mantendo seus investimentos e garantindo sua sobrevivência. A análise parece sugerir que a valorização da integração está mais relacionada com a busca de novos referenciais para a tomada de decisões.

Esse fato decorre da perda do principal referencial interno, que era o antigo dono, e da estratégia adotada pela Electrolux Mundial de uma não exposição explícita, clara, de seus objetivos e suas expectativas dos diversos setores da empresa. Segundo os depoimentos dos grupos estudados, este pouco conhecimento prejudica de forma significativa a sua ação, podendo mesmo gerar resultados em direções diametralmente opostas aqueles desejados pela matriz.

A valorização do profissionalismo resulta da tentativa de adequação da empresa à sua nova realidade. A atitude profissional, ou seja, uma rigidez de controles e a formalização dos processos, com a aceitação das respectivas responsabilidades, seria a maneira pela qual a empresa entraria em sintonia com a controladora, tendo em vista que a controladora é empresa estritamente profissional, como relata um dos entrevistados, “sem lugar para o amadorismo”.

Outro fato interessante, revelado na análise, é a valorização, por parte dos membros do grupo de dirigentes do nível estratégico, da preocupação ambiental. A preocupação ambiental é enfatizada pela própria controladora em todas as suas operações, mesmo formalmente, por meio de seus sistemas de planejamento. Assim, pode-se notar que o grupo que tem maior contato com a controladora assimilou esta preocupação em seu discurso. O fato interessante é que antes da aquisição esta preocupação não era predominante; passou a ser somente após a aquisição, conforme relatos dos entrevistados. Assim, pode-se identificar o começo da influência da cultura da adquirente na adquirida.

A análise das preferências apresentadas pelos grupos estudados não é suficiente, por si só, para apontar as razões pelas quais estes escolhem seus cursos de ação. Outros fatores influenciam esta escolha: coerentemente com o referencial e a metodologia empregada no estudo, procurou-se verificar quais os interesses predominantes que estariam influenciando essas escolhas.

4.2.4. INTERESSES DOS GRUPOS DE DIRIGENTES DA ELECTROLUX

A partir da análise das entrevistas realizadas, pode-se identificar quais os interesses predominantes entre os grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático. Como já foi dito anteriormente, o objetivo principal do estudo é a determinação do tipo de reação que os grupos estudados apresentaram; é necessário, portanto, identificar quais os interesses compartilhados predominantes na aquisição da empresa, ou seja, nas mudanças decorrentes da aquisição, para que, depois, em conjunto com a análise dos valores, se possa determinar qual o tipo de reação que os membros dos grupos estudados apresentaram.

Os interesses identificados estão intrinsecamente relacionados com as mudanças ocorridas na empresa em função da aquisição, e muito influenciados pela percepção dos membros de como estas alterações os atingiriam. Assim, a estratégia de integração adotada pela Electrolux Mundial influenciou essa percepção de forma acentuada.

Uma síntese dos interesses compartilhados predominantes está demonstrada no quadro abaixo. O Quadro 4.6 apresenta os interesses em ordem decrescente de grau de compartilhamento.

Quadro 4.6. – Interesses dos membros dos grupos de dirigentes

GRUPO DE DIRIGENTES	INTERESSES
Nível estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em uma multinacional • Crescimento profissional • Autonomia • Manutenção do <i>status quo</i>
Nível tático	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em uma multinacional • Autonomia • Manutenção do <i>status quo</i> • Crescimento profissional

Fonte: documentos consultados e entrevistas realizadas.

Um dos fatores muito mencionado por diversos entrevistados, em ambos os grupos estudados, é que a adquirente não era somente um novo investidor, com o capital necessário para comprar a empresa, mas uma empresa multinacional, com atuação na mesma linha da empresa que foi comprada, com tecnologia muito superior e conhecimento gerencial muito diversificado. Desta forma, havia a percepção de que todos só tinham a ganhar com a aquisição, em fazer parte do grupo: poderiam crescer com a empresa. A experiência tecnológica e gerencial de quem trabalha em multinacional aumenta, sem dúvida, a valorização profissional desses funcionários. Assim, pode-se identificar o interesse de **participar de uma multinacional** como sendo predominante em ambos os grupos estudados; muitos asseveraram que um dos objetivos de suas carreiras profissionais era integrar uma equipe numa empresa multinacional, interesse que pode ser ilustrado pelos depoimentos a seguir.

[...] trabalhar em uma multi é muito diferente, muda sua visão de mundo. As multi valorizam mais o lado profissional, dão mais condições de se evoluir, principalmente hoje, com este mundo globalizado, nós temos muito que aprender com eles. [...] você tem um nome , a Electrolux no

mercado de trabalho é um carro chefe. Fale numa Electrolux, numa Multibrás, numa Volkswagen, você sabe que pesa. (Nível tático)

[...] eu nunca tinha trabalhado em multinacional. Porque eu saí da escola, me formei e entrei aqui. Então, para mim, eu tinha uma expectativa muito positiva de trabalhar numa empresa multinacional. A multinacional facilita operacionalmente o seu dia-a-dia, uma vez que você pode pegar experiências em outros países e empregar aqui, sem a necessidade de desenvolver nada novo. (Nível estratégico)

Relacionado positivamente com a participação em uma empresa multinacional pôde ser identificado outro interesse, o **crescimento profissional**. Este crescimento profissional está interrelacionado com diversas mudanças decorrentes da aquisição. O trabalho em empresa multinacional resulta, naturalmente, em que os envolvidos tenham experiência internacional, se comuniquem com outras empresas do grupo, viagem para outros países para trazer tecnologia e experiências e mostrar os resultados alcançados. A preocupação de crescimento profissional, utilização de novas tecnologias, possibilidade de reconhecimento profissional e a avaliação do desempenho, feita também de forma profissional, foram identificadas com o novo modelo. Alguns entrevistados ainda levantaram a questão de que o crescimento profissional dentro da Electrolux ganhava novo significado, tendo em vista que esta tem bases em todo o mundo, permitindo que seus funcionários, os mais qualificados, atuem em qualquer país em que suas habilidades sejam necessárias. Tal necessidade priorizada pode ser exemplificada pelos seguintes depoimentos.

E aí eu acho que a empresa com essa abertura que deu, com a aquisição, com a parte de se profissionalizar mais, com o que a gente vem fazendo, com o conceito de fábrica, com certeza, qualquer gerente de manufatura tem condições de ser um diretor dentro da empresa. Está com tudo na tua mão. Você tem engenharia na mão, tem custo na mão, tivemos um período em que a gente centralizou de uma maneira estratégica, agora isso pode voltar para cá. A gente participa de uma série de coisas. Tem

de participar de projetos, de investimentos; então a gente vive um monte de coisas, é muito dinâmico.[...] eu acho que a companhia deu oportunidades para as pessoas se profissionalizarem ainda mais. (Nível tático)

Sem dúvida, [a aquisição] não só foi como está sendo muito boa profissionalmente, as perspectivas, as oportunidades, de *job-rotation* dentro do grupo, pessoas que já forma aproveitadas em outros países. Sem dúvida, essa aquisição abriu algumas portas que estão sendo aproveitadas e, claro, outras portas serão abertas na sequência; é uma questão de tempo, potencial de cada um, perfil, para que possam ocupar cargos hierarquicamente superiores, não só profissionalmente, como financeiramente, pessoas que saíram daqui para trabalhar em outros países passam a ter visão internacional, visão globalizada. (Nível Estratégico)

A priorização do crescimento profissional é congruente com a valorização identificada do profissionalismo. Uma vez que se valoriza uma atuação mais profissional dentro da empresa, busca-se uma capacitação das pessoas, para que se possam efetivamente cumprir os requisitos da adquirente. Um fator interessante foi o de que a adquirente não é do mesmo país de origem do que a adquirida, o que faz com que os profissionais tenham de dominar outra língua, para se poderem comunicar com os novos donos. Na análise percebe-se que houve uma priorização muito forte desta capacitação, não só lingüística, mas também com relação às habilidades inerentes às atividades que exerciam, devido ao estímulo dado pela aquisição. Há a necessidade de que os profissionais sejam reconhecidos pelo seu desempenho efetivo, e não só por outras razões, como relacionamento com o dono, lealdade, como disse um dos entrevistados “pelos belos olhos azuis”. Esta busca pela profissionalização incentiva o crescimento profissional, uma vez que a avaliação é tida como mais clara e justa.

A análise dos dados revela, ainda, que ambos os grupos estudados manifestavam a sua preferência pela continuidade da situação em que se

encontrava a empresa. Situações de grandes alterações, tais como as decorrentes do processo de aquisição, geralmente fazem com que a manutenção do *status quo* seja uma das necessidades priorizadas, geralmente pelo alto grau de incerteza que as mudanças proporcionam. Na Electrolux pode-se identificar, pelos dados da pesquisa, o interesse dos grupos estudados na **manutenção do *status quo***. Além da incerteza decorrente dessas mudanças, o interesse está intimamente relacionado com a situação da Refripar antes da realização da aquisição. A Refripar, no ano de sua venda, estava no seu auge de participação de mercado e chegando próxima à barreira de 1 bilhão de receita, sem contar com a expansão de seu quadro funcional, gerando grandes expectativas em seus membros. Os membros acreditavam que as suas escolhas feitas pela empresa estavam corretas, uma vez que o próprio desempenho da empresa no mercado refletia essas escolhas, não havendo a necessidade de mudança de rumos e estrutura. Na aquisição, a estratégia inicial da Electrolux foi a de manutenção de todo o quadro de pessoal, e quase nenhuma intervenção, até porque os resultados que a empresa estava apresentando eram muito bons.

A estratégia adotada veio a reforçar a idéia de que as escolhas que estavam sendo feitas estavam corretas; entretanto depois da queda nos resultados, decorrente de diversos fatores, mas principalmente de mercado, e da interferência maior da adquirente para tentar superar este momento de crise, mesmo com demissões em massa, houve um choque. Tal interesse é ilustrado nos depoimentos a seguir.

Eu diria o seguinte: a forma como nós trabalhamos é praticamente a mesma, porque na Prosdócimo, na manufatura nós já vínhamos fazendo um trabalho desde 91/92 e que a nossa visão já era basicamente essa aqui. E a Electrolux chegou endossando isso aí tudo. Então acho que não há uma nova visão aí, mas uma continuidade daquela visão que a gente vinha trazendo de uns anos para cá. (Nível tático)

Num primeiro momento a diretoria foi preservada, e isso acho que é um testemunho do desempenho, da performance da equipe que estava aí. É claro que novas diretrizes vieram, mas isso é tudo dosado e gradativo [...] porque nós conhecíamos como a Refripar-Curitiba trabalhava. Conhecemos muito bem o mercado brasileiro. Como eu disse, você está fazendo manutenção em pleno vôo. Nós estamos numa grande aeronave, não adianta você comprou, você não troca [...] mas não dá para você, em pleno vôo fazer a manutenção, tirar tudo e trocar. (Nível estratégico)

Conforme se disse anteriormente, a forma de se tomar as decisões se alterou profundamente em decorrência das alterações iniciadas pela aquisição. Junto com a exigência de uma atuação mais profissional, criaram-se procedimentos formalizados, para que esta tomada de decisão seguisse parâmetros pré estabelecidos, propiciando controle mais efetivo sobre o conteúdo das decisões. A análise dos discursos permitiu a identificação do interesse dos grupos estudados na **autonomia** para tomar decisões. Em função da aquisição, os membros priorizaram a necessidade de ter maior autonomia nas decisões; no entanto, entre os dirigentes do nível tático, que priorizaram a autonomia como sendo fundamental para sua atuação, 75% viram o novo modelo organizacional como prejudicial a sua autonomia, da mesma forma que 75% dos dirigentes do nível estratégico também perceberam uma perda de autonomia.

O interesse na autonomia para tomar decisões pode ser exemplificado com os seguintes depoimentos.

O processo decisório ficou um pouco mais lento, principalmente naquilo que envolve investimentos. Então, houve uma limitação de atuação e de autonomia: a partir de determinados valores tem de ir para a Suécia. Claro, com isso deixou mais lento o processo. Antigamente, estava aí o Sérgio, a própria diretoria, que tomavam a decisão, era bem mais rápido. Hoje, nós dependemos em muita coisa da Suécia. (Nível tático)

[...] eu diria que, até um certo nível, ela é patente e abriu um leque de opções muito grande, principalmente como processo de descentralização; é de gestão no processo de descentralização, que a própria organização familiar fazia [...] eu diria que está um processo, ainda não contrário, mas um processo ambíguo, de certo ponto para cima, porque, “antes eu

participava da decisão, e agora eu nem fico sabendo o que foi decidido lá na sede.” Então há coisas que antes, a partir de certo nível ... há uma sensação de perda de alguma coisa. (Nível estratégico)

A análise dos interesses, sintetizada no Quadro 4.6, demonstra que há grande congruência entre os dois grupos estudados em relação aos interesses por eles compartilhados. Esta congruência ocorre tanto internamente no grupo, ou seja, não havendo grandes variações de necessidades priorizadas, como entre os grupos estudados, demonstrando que, no caso da Electrolux, a posição e o papel desempenhado pelos membros não afetou significativamente as formas de interpretação do fenômeno.

Não há interesses diferentes entre os dois grupos, variando somente a preponderância que cada interesse apresenta em cada grupo. Este fato revela, ainda, que existe uma articulação entre os grupos estudados no sentido de buscar os mesmos benefícios que a nova situação da empresa lhes pode oferecer.

Como se afirmou na análise dos valores, a empresa se caracterizava, antes da compra, por uma grande homogeneidade interna; após a compra, ainda há grande esforço para que esta homogeneidade perdure; esta busca de continuidade influencia as necessidades que os membros irão priorizar, para que se mantenha o antigo estado natural.

Tal congruência é resultante, também, da manutenção de muitas pessoas nos dois grupos de dirigentes, o que contribuiu para a continuidade da homogeneidade antes existente na empresa.

O interesse na participação em uma multinacional está relacionado com o interesse no crescimento profissional. Por acreditar que uma empresa deste tipo tem acesso a tecnologias, tanto produtivas como gerenciais,

superiores às empresas nacionais, haveria o desenvolvimento dos profissionais que nela trabalhem. Outro fator é o de prestígio no mercado que o profissional recebe por trabalhar em empresa multinacional, alavancando não só sua atuação dentro da empresa, por meio de facilidades de contatos com outras empresa (fornecedores, compradores, etc.), mas também seu futuro fora da empresa, uma vez que o profissional que já trabalhou em multinacional é muito valorizado no mercado de trabalho, justamente por ter tido acesso a tecnologias e formas de gestão diferenciadas.

A identificação da autonomia para tomar decisões, com interesse preponderante nos dois grupos, também demonstra a preocupação de que as alterações promovidas pela aquisição influenciem o dia-a-dia da empresa. Tendo em vista que um novo modelo organizacional está sendo proposto, sem a presença efetiva do dono da empresa, e a conseqüente profissionalização de todos os cargos, a autonomia que estes profissionais terão para tomar as decisões, sobre assuntos dentro de suas especialidades, determinará, segundo os entrevistados, a falência ou sucesso do modelo. Outro fator que pode ser destacado é o do tamanho da empresa: por ser relativamente grande, existe a necessidade de descentralização.

A idéia de crescimento profissional está também vinculada ao poder que estes profissionais têm para tomar as decisões, fazendo com que este interesse também esteja vinculado ao interesse na autonomia. Assim, diversas ações puderam ser identificadas como sendo articulações para obter maior grau de autonomia.

Como se asseverou anteriormente, a manutenção do *status quo* foi identificada como interesse dos dois grupos estudados. Esse interesse está relacionado com a idéia de manter as formas com que a organização resolve

seus problemas sem alterações. Uma vez que, com esta manutenção, não haveria a possibilidade de perda de poder, prestígio de cargo e outros.

Tendo como base a análise dos interesses, podemos afirmar que existe congruência muito grande entre os dois grupos estudados. Se tomássemos unicamente os interesses para a determinação do tipo de reação que estes apresentariam diante das transformações promovidas pela aquisição, poderíamos dizer que apresentariam um único tipo de reação.

Entretanto, seguindo a metodologia adotada neste estudo, a determinação do tipo de reação se dá por meio do interrelacionamento da análise dos interesses com a análise dos valores compartilhados. Este interrelacionamento está apresentado no tópico seguinte.

4.2.5. REAÇÃO À AQUISIÇÃO

Com base na análise dos valores e dos interesses compartilhados, sustentados pelo grupo de dirigentes dos níveis estratégico e tático, pode-se identificar qual o tipo de reação que os membros destes dois grupos apresentaram, em função das mudanças decorrentes da aquisição enfrentada pela Electrolux

Na análise dos aspectos culturais das mudanças decorrente da aquisição, ou seja, da identificação dos valores compartilhados, pode-se verificar uma congruência muito elevada, em torno dos valores preponderantes, entre os membros do grupo de dirigentes do nível estratégico. Esta congruência também foi identificada no grupo de dirigentes do nível tático, porém em menor grau, existindo neste grupo maior divergência quanto a preferências não preponderantes.

Entre os dois grupos estudados identificou-se que todos os valores sustentados pelos dirigentes do nível tático também eram sustentados pelos dirigentes do nível estratégico, revelando grande congruência entre estes grupos. A congruência revela que os membros dos dois grupos estudados, apesar de posições diferentes dentro da organização, vêem de forma similar as opções de adaptação e criação de coerência interna, que a empresa está enfrentando em função da aquisição.

Dois fatores podem ser ressaltados para a explicação desta congruência. O primeiro é que a empresa promoveu ampla discussão, na qual todos os entrevistados participaram, das formas como ela poderia enfrentar os desafios que irão enfrentar, culminando com a elaboração de um sistema de planejamento, definindo nova missão, objetivos e “valores”. Assim, a existência de um plano formal, que contém direcionamentos de como a empresa deve agir, muito influencia as escolhas dos próprios membros, ainda mais pela própria participação destes no processo. Por esta razão, torna-se difícil identificar quanto do conteúdo deste sistema de planejamento foi direcionado pela adquirente e quanto foi simples formalização de preferências já compartilhadas entre os membros.

O segundo é que por se tratar de fenômeno (aquisição) com certo período de tempo, janeiro de 1996, ou seja, mais de dois anos antes da realização deste estudo, é que as pessoas que não estavam equacionadas com estas escolhas, com a forma com que a adquirente pretendia gerenciar a empresa foram substituídas, principalmente as que já tinham mais tempo de empresa e que seriam teoricamente as mais resistentes.

Como ocorreu com a Empresa Alpha, foi identificado no estudo da Electrolux a valorização da integração entre adquirente e adquirida. Pode-se analisar este valor sob o prisma de que este demonstra que a empresa

tinha sua identidade personificada na figura do antigo dono; com a venda e a sua saída, os membros buscaram rapidamente uma nova identidade, e a que estava mais próxima e fácil era a integração com a adquirente.

A identificação da valorização da preocupação ambiental por parte dos dirigentes do nível estratégico, sendo que esta não ocorreu no nível tático, revela a maneira paulatina que as pressões da adquirente tem na transformação das preferências priorizadas. Uma vez que uma postura ecológica correta é parte integrante da política da Electrolux Mundial, e esta vem sendo incorporada na política da Electrolux. Pelo maior contanto que este grupo tem com a nova controladora, e sua dependência mais direta, identifica-se que estes membros já assumem a posição colocada pelo grupo. Outro fator é que as decisões deste grupo são de escopo mais abrangente que as do grupo de dirigentes do nível tático, sendo, portanto, natural que suas considerações sejam mais amplas.

Assim, pode-se mencionar que a cultura organizacional, referenciada por meio dos valores compartilhados, da Electrolux atuou como fonte de aceitação das mudanças promovidas pela aquisição. Esta aceitação ocorreu pela congruência dos valores dos grupos de dirigentes dos níveis estratégico e tático com os valores subjacentes à mudança implementada pela adquirente. A reação de aceitação deriva da congruência entre as preferências sustentadas pelos membros dos dois grupos com às mudanças implementadas.

A percepção de muitos dos entrevistados de que a “cultura” da Electrolux não se diferenciava muito da “cultura” da Refripar vem a exemplificar esta reação de aceitação.

Na análise dos interesses compartilhados, também se verificou uma grande congruência entre os membros dos dois grupos estudados, conforme se explicitou anteriormente.

Os interesses identificados nos dois grupos não direcionam para um mesmo tipo de reação, ou seja, estes apresentam algumas ambigüidades na determinação do tipo de reação que os membros dos grupos estudados apresentaram.

O interesse na manutenção do *status quo* claramente atua como fator de resistência à mudança, pela própria característica a ele inerente. O interesse na autonomia para tomar decisões também se mostra como fator de resistência à mudança, uma vez que a percepção preponderante é de que as mudanças implementadas, a partir da aquisição, restringiram a atuação dos membros nas decisões da empresa; contudo a identificação dos interesses em participar em uma empresa multinacional e no crescimento profissional direciona para uma análise, em que estes interesses atuaram como fonte de aceitação das mudanças.

A despeito dessa ambigüidade dos interesses identificados nos dois grupos, pode-se dizer que os interesses atuaram como fonte de aceitação parcial às mudanças decorrentes da aquisição. A utilização do termo de aceitação parcial, ao invés de resistência parcial, se deve ao fato de que os interesses relacionados com a aceitação são compartilhados em maior grau do que aqueles relacionados com a resistência. Os membros dos grupo de dirigentes do nível estratégico e tático, apresentaram, de acordo com a análise dos aspectos políticos decorrentes da aquisição, uma reação de aceitação parcial desta.

Um fato, que deve ser mencionado na determinação da reação do grupo de dirigentes, é que a aquisição teve início em janeiro de 1996.

Assim, houve tempo para que a adquirente pudesse identificar quais seriam as pessoas mais resistentes às mudanças por ela promovidas e substituí-las. De fato, tal procedimento aconteceu, com a substituição de diversas pessoas, notadamente aquelas com maior tempo de empresa. Desta forma, tanto pela eliminação dos discordantes, como pela pressão exercida nos que permaneceram, acentuando a homogeneidade do grupo, houve esta aceitação, mesmo no caso de grandes transformações organizacionais.

Comenta-se que a situação do desempenho da organização tende a exercer grande influência na determinação do tipo de integração adotada pela adquirente e, por consequência, no tipo de reação apresentada pelo grupo de dirigentes.

4.3. Análise Comparativa dos Casos da Electrolux e Alpha

Com base na análise apresentada, pode-se efetuar algumas comparações entre os processos de aquisição das duas organizações estudadas. Esta possibilidade surge, preliminarmente, pela identificação de diversas similaridades nas configurações das preferências e das necessidades priorizadas pelo grupo de dirigentes em ambas organizações.

A existência de similaridade entre os valores compartilhados predominantes e a configuração dos interesses nas duas organizações sugerem que outros fatores não internos à organização atuam como pontos de influência na determinação dessas configurações. Pode-se ressaltar, como argumento complementar, que as categorias analíticas estudadas nesta pesquisa compõem a base da característica da organização, isto é, a cultura organizacional e as relações de poder, eis o que dá, entre outras, a identidade de determinada organização e representa sua dinâmica interna.

Com essa consideração, pode-se levantar a pergunta, por que duas organizações distintas apresentariam os mesmos valores compartilhados predominantes e interesses compartilhados em um determinado tipo de mudança?

Uma resposta preliminar seria a de que as duas organizações, mesmo tendo características e atuação distintas entre si, enfrentaram o mesmo tipo de mudança, ou seja, as duas organizações passaram por um processo de aquisição. Assim, poderia argumentar-se que o processo de aquisição tende a levantar algumas preferências e necessidades priorizadas similares independentemente das características da organização adquirida.

Esse tipo de afirmação implicaria a existência de um único tipo de processo de aquisição, e desconsideraria toda a complexidade do fenômeno e suas particularidades. Como se apreciou na base teórico-empírica, e se verificou na análise dos dois casos apresentados, não existe somente um único tipo de aquisição; mesmo que assim fosse, o processo de mudança que este iniciaria na organização adquirida não poderia assumir uma única forma, desconsiderando as particularidades de cada organização.

Deste modo, a existência de similaridade dos dois casos ocorreu não só pelo enfrentamento do mesmo tipo de fenômeno, i.e., a aquisição, mas por uma similaridade no processo de mudança decorrente da aquisição.

A primeira similaridade decorre da situação macroeconômica a que as duas organizações estão sujeitas, ou seja, as duas organizações, mesmo atuando em ramos diferentes, têm sua base de operações na Brasil, mais especificamente em Curitiba. Assim, os problemas enfrentados pelo país no ajustamento de sua economia monetária, influencia ambas organizações. As dificuldades de expansão e sobrevivência ocorreram tanto no setor de eletrodomésticos como no setor de embalagens.

A similaridade que parece atuar de forma direta na configuração dos valores organizacionais são as características das adquirentes das duas organizações. Isso não significa dizer que ambas adquirentes eram iguais e, por esta razão, o processo de integração entre adquirentes e adquiridas ocorreu de forma equivalente. Refere-se, primeiramente, que as duas adquirentes têm administração profissionalizada, marcada pelas características decorrentes deste tipo de administração, ao passo que em ambas organizações adquiridas a administração era familiar. Deve-se ressaltar, no entanto, que na Electrolux (quando ainda era Refripar) já havia um movimento em busca de maior profissionalização da administração, antes da venda. Esse movimento não conseguia ter muito sucesso, devido às próprias restrições internas a tal modelo de administração. Assim, a aquisição viabilizou e acelerou a profissionalização da empresa. Na Empresa Alpha, os membros dos grupos de dirigentes não pertencentes à família controladora, já possuíam a preferência por uma administração profissionalizada, porém o modelo de gestão era barrado pelos interesses familiares. Uma vez que os membros da família saíram da empresa, houve aceitação imediata do modelo de gestão profissionalizado.

Por outra, com a mudança de comando nas duas organizações, mudou também o quadro de referência que os membros da organização tinham para escolher suas ações. Antes da aquisição, em ambos os casos, o quadro de referência era interno; após a aquisição, o quadro de referência passou a ser externo. No caso da Electrolux, o quadro de referência passou a ser uma empresa multinacional; por esta razão, com algumas características peculiares de empresa multinacional, ou seja, uma valorização da profissionalização, da satisfação do cliente como maneira de

viabilização do negócio e, principalmente, a preocupação com os resultados alcançados.

No caso da Empresa Alpha, o quadro de referência também se alterou para um grupo de atuação internacional, ou seja, no Brasil e na Argentina. Como o Grupo Beta é constituído inteiramente de capital nacional, mesmo que o grupo tenha atuação internacional, poderia ocorrer a noção de que esta similaridade não estivesse relacionada com a similaridade encontrada nas manifestações culturais; entretanto a constituição do Grupo Beta resulta de um acordo entre os investidores do grupo com uma empresa norte americana de mesmo nome. Assim, o quadro de referência do grupo também não é exclusivamente nacional, mas multinacional, uma vez que eles seguem o modelo de gestão proposto por esta empresa e se devem referir sempre a ela.

Assim, pode-se dizer que as empresas multinacionais tenham similaridades muito grandes, em função de sua atuação em mais de um país, e que este quadro de referência multinacional se sobrepõe ao quadro de referência nacional das adquiridas.

Dentro ainda dessa característica, pode-se argumentar que a tradição da empresa brasileira sempre foi de acreditar que a administração de empresa multinacional é mais eficiente e mais moderna; pelo menos essa era a opinião do entrevistados em ambos os casos. Com isto, os membros das organizações adquiridas tinham predisposição a assimilar o novo modelo organizacional proposto pelas adquirentes, visualizando nele uma forma de crescimento profissional.

Com relação à configuração dos interesses em ambos os casos, pode-se dizer que, além daqueles obviamente relacionados com a participação em uma empresa de porte superior àquela em que estavam, havia a preocupação

em manter ou aumentar suas posições de poder e de vantagens econômicas. A explicação dessa similaridade se dá por meio da comparação do grau de mudança ocorrido nos dois casos. A mudança, em ambas organizações, foi de amplo espectro, i.e., mudança estratégica; com isto a insegurança e instabilidade gerada fez com que os membros priorizassem formas de manter ou aumentar suas posições de poder dentro da organização.

Por fim, deve-se ressaltar que, ao se realizar uma análise organizacional, não se pode desconsiderar o papel que o ambiente, em todos os níveis, assume nas configurações internas da própria organização. Isto não significa assumir uma posição de determinismo ambiental, mas o de incluir as relações que a organização, por meio de seus membros, mantém com o seu ambiente na determinação das próprias características da organização.

Ressalta-se, ainda, que a análise do tipo de reação do grupo de dirigentes demonstrou que, por meio dessa identificação, podem-se esclarecer diversos aspectos da aquisição, vista como tipo especial de mudança, e considerando que esta é caracterizada por grande complexidade e difícil acesso.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As mudanças que a sociedade moderna tem enfrentado nos seus últimos anos não encontra paralelo em nenhum outro momento da história da humanidade, principalmente se considerarmos a velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Por esta razão, cada vez mais, a mudança vem sendo o foco de preocupações e pesquisas. O entendimento das diversas dimensões das mudanças é muito complexo, resultando em diversas perspectivas sobre como elas ocorrem.

Focalizando as mudanças nas organizações, pode-se argumentar que a mudança organizacional não ocorre somente devido a pressões externas, uma vez que os membros da organização precisam reconhecer estas pressões e interpretá-las de acordo com os padrões predominantes. A interpretação pode assumir diversas configurações, ou seja, se diversas organizações estão expostas ao mesmo tipo de pressões, estas, muito provavelmente, vão prover diferentes interpretações do ambiente e, conseqüentemente, as mudanças serão diferentes.

Este trabalho focalizou um tipo especial de mudança, a aquisição. A aquisição foi tratada como a troca de controlador de uma empresa, por meio da venda de sua participação acionária. A análise deste tipo especial de mudança serve simultaneamente a dois propósitos. Primeiro, o da possibilidade de se analisar uma mudança estratégica dentro de uma organização. Isto decorre do fato de que, na aquisição, são efetuadas diversas alterações nas configurações da adquirida, como se formulou na base teórico-empírica e depois se confirmou nos dois casos analisados. Segundo, possibilita estudar um dos fenômenos que vêm crescendo muito ultimamente, aquisições e fusões, considerados com uma das maiores tendências organizacionais para os próximos anos.

Seguindo essa linha, o presente trabalho procurou investigar como a cultura organizacional e as relações de poder interferiram na integração entre adquirida e adquirente, mais especificamente, em como estas duas categorias analíticas influenciaram a reação dos membros da adquirida, atuando como fonte de aceitação ou de resistência. A cultura organizacional foi abordada por meio da identificação dos valores compartilhados, como anteriormente se referiu. As relações de poder foram abordadas mediante a identificação dos interesses compartilhados pelos membros.

Após a análise dos dados, foi possível identificar que, no caso da Empresa Alpha, a cultura organizacional (valores compartilhados) atuou como fonte de aceitação parcial às mudanças decorrentes da aquisição da empresa pelo Grupo Beta. As relações de poder existentes na Empresa Alpha, analisadas por meio da identificação dos interesses compartilhados, atuaram como fonte de aceitação das referidas mudanças; portanto o tipo de reação dos membros dos grupos estudados pode ser caracterizado como aceitação parcial.

O fato de os interesses terem atuado como fonte de aceitação, diferentemente do que é esperado em grandes alterações, como foi o caso da Empresa Alpha, possui duas razões maiores. Primeiro, a situação em que se encontrava a empresa anteriormente à aquisição não lhe era nada favorável, tanto econômica como gerencialmente. A idéia de que a empresa precisaria mudar drasticamente já estava presente nos membros da empresa. Segundo, na realização do estudo muitas pessoas já tinham deixado a empresa, principalmente os membros da família que ocupavam cargos diretivos e gerenciais. Desta maneira, as pessoas que ocupam hoje os cargos diretivos e gerenciais se sentem aliviadas com o não fechamento da

empresa, e, por conseguinte, da perda do emprego. Junto com esse fator, está a noção de que a empresa buscou maior profissionalização e, com isto, a empresa hoje dá mais condições para que o profissional que nela trabalha tenha atuação mais ampla do que tinha no passado.

Os membros entrevistados identificaram que as mudanças oriundas da aquisição, em uma perspectiva política, trariam benefícios, ou seja, facilitariam a realização de suas necessidades consideradas primordiais.

Ainda assim, a análise da cultura organizacional da Empresa Alpha revelou que esta possui alguns valores que atuaram como fonte de resistência, configurando uma reação de aceitação parcial.

Pelo tempo de existência da organização e por suas características de organização familiar, o tipo de relacionamento interno entre todos os membros era muito distinto daquele que a adquirente deseja implantar. Com isto, os membros que possuem posição mais ligada à história da empresa resistem em mudar. Da mesma forma, o grupo de dirigentes do nível operacional possui ainda a visão de que a profissão básica da empresa, isto é, o impressor, tem mais ligação com a experiência do que com o aprendizado formal. Considerando o trabalho como uma arte e não como simples aplicação técnica, este grupo apresenta maior grau de resistência do que o grupo tático, já que este valor entra em conflito direto com as novas diretrizes propostas pela adquirente.

Apesar desta resistência identificada, os valores compartilhados, como um todo, não atuaram como fonte de resistência, pelo fato de que a experiência que o grupo de dirigentes tinham com a empresa não era de sucesso, pelo menos nos últimos anos. Por conseguinte, por mais que se valorizasse o modo como “as coisas” eram feitas, este modo está identificado com o insucesso, com sérias dificuldades e grande

insegurança. Como se buscavam novas formas de se lidar com a realidade, ou seja, a mudança, a aquisição foi aceita como um todo, sendo criticada somente em alguns pontos.

Pode-se dizer ainda que as mudanças decorrentes da aquisição na Empresa Alpha acabaram por mudar drasticamente a forma de operação da empresa. Esta transformação está relacionada com a saída da família controladora que, em última instância, era a representante da antiga cultura; entretanto a adquirente não possui uma cultura única que seja facilmente identificada pelos membros da adquirida. Por esta razão, o processo de integração não se deu somente com a absorção de novas práticas, mas com a criação de nova forma de lidar com os problemas organizacionais, diferente tanto da nova controladora como da empresa antes da venda.

No caso da Electrolux, por meio da análise dos dados, foi possível identificar que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação das mudanças decorrentes da aquisição.

Essa aceitação está baseada em dois pontos fundamentais do processo de mudança. Primeiro, a abordagem que a adquirente utilizou no processo de integração pós-aquisição. Após concretizada a operação, a adquirente manteve a estrutura da empresa, sem fazer grandes alterações de imediato. Com isto, a adquirente deu tempo para que a nova situação fosse assimilada. Paralelamente, houve trabalho de divulgação interna sobre como era a adquirente e como o processo de integração seria desenvolvido, sempre com forte menção de que não ocorreriam mudanças, apesar de estas estarem acontecendo.

Segundo, a situação econômica-financeira da Electrolux (antes Refripar) no momento da compra era privilegiada. Por esta razão, a

adquirente não propôs nenhuma alteração de imediato, dando a sensação, para os membros da adquirida, de que a forma como eles conduziam suas atividades era correta. Como esta situação se reverteu, a introdução de novas práticas, e até de uma reformulação estrutural, baseadas na experiência da adquirente, ocorreu sem maiores resistências, tendo em vista que os valores subjacentes a essas mudanças coincidiam, ou seja, não eram conflitantes, com os valores compartilhados pelos membros dos grupos de dirigentes.

Outro fator influenciador foi o fato de os membros terem a noção de que a empresa precisava ser profissionalizada. Com isto, a entrada da Electrolux Mundial foi uma maneira que a empresa encontrou para acelerar o processo de profissionalização, ou seja, a aquisição viabilizou uma das preferências do grupo de dirigentes.

Pode-se notar, como se disse na análise dos dados, que o valor que obteve maior grau de compartilhamento foi o do crescimento organizacional. Esta preferência pelo crescimento organizacional não está relacionada diretamente à aquisição, uma vez que este valor já era uma das características da empresa. A aquisição veio possibilitar uma perspectiva de crescimento antes muito difícil. O crescimento da empresa, na ótica dos membros, foi substancial. Antes da venda, os membros eram funcionários de uma empresa brasileira, com atuação na América Latina; após a venda, a empresa se transformou em uma empresa mundial, com quase 100.000 funcionários espalhados por todo o mundo, e com respaldo financeiro muito superior ao da adquirida.

Desta maneira, a configuração dos valores compartilhados em maior grau entre os grupos entrevistados e os valores subjacentes à mudança

implementada pela Electrolux Mundial, isto é, a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação da aquisição.

Na determinação do tipo de reação que os membros apresentaram foi levantado o papel das relações de poder, analisadas por meio da identificação dos interesses. Os interesses, como já se explicitou, atuaram como fonte de aceitação parcial da aquisição, ou seja, das mudanças decorrentes desta.

Mesmo com o compartilhamento da idéia de profissionalização, a dificuldade de se adequar ao novo modelo de gestão foi um dos fatores que impediram a ampla aceitação da mudança. A noção de que a empresa, antes da venda, possuía uma forma de tomada de decisão que permitia ao funcionário grande agilidade e autonomia está presente. Com isto, a nova forma de tomada de decisão, autoridade limitada, procedimentos mais formalizados e controle orçamentário, segundo a perspectiva da maioria dos entrevistados, limitou o seu poder de decisão e, conseqüentemente, diminuiu a autonomia.

Outro fator decorrente da profissionalização é o da despersonalização dos cargos. Com isto as pessoas que tomavam algum tipo de decisão sem qualquer intervenção, por serem antigas na casa ou por ter um maior relacionamento com o proprietário, tiveram de se submeter aos padrões normais de decisão.

Como o processo de integração adotado pela adquirente na Electrolux foi o da divulgação excessiva de que não haveria qualquer mudança na estrutura da empresa, os funcionários tiveram, além do reforço de que o processo de decisão estava adequado, a expectativa de que sua autonomia e poder não fossem afetados pela aquisição, mas diversas

mudanças foram introduzidas, gerando uma situação de insatisfação perante as mudanças.

Pode-se ressaltar que no caso da Electrolux o veículo de comunicação interna, jornal *Electronews*, existente com outro nome antes da venda, funcionou como grande reforço para a homogeneização das opiniões dos funcionários acerca das mudanças que estavam ocorrendo.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que nos dois casos a análise da reação do grupo de dirigentes não poderia ser determinada somente pela análise dos valores compartilhados ou dos interesses compartilhados, isoladamente. A cultura organizacional não pode ser desvinculada das estruturas de poder presentes na organização, tendo em vista que a criação da cultura não acontece de forma independente do uso do poder. E o uso do poder está relacionado à forma como os indivíduos afetados pelo poder o percebem e o interpretam. Esta interrelação revela a complexidade do estudo da mudança, principalmente as mudanças de amplo espectro, como é o caso da aquisição.

Outro fator que os resultados apontam é que no processo de integração, bem como na configuração do tipo de reação dos membros, deve ser considerada a situação do desempenho da organização adquirida. No caso da Empresa Alpha, o mau desempenho foi um dos fatores de venda; com isto, os membros estavam predispostos a mudar. Já no caso da Electrolux, o alto desempenho apresentado pela organização antes da venda, serviu como barreira para a aceitação de mudanças imediatas; mas, no decorrer do período de integração, houve queda brusca do desempenho da organização, gerando um propósito centralizador responsável pelas mudanças implementadas.

A valorização da integração com a adquirente, identificada nos dois casos estudados, revela que as organizações precisam de quadros de referência para que possam tomar as decisões. Uma vez que nos dois casos o interesse da adquirente era de atuar na empresa, e foram retirados da organização os seus parâmetros simbólicos, os membros desta buscaram um novo quadro de referências, ou seja, a própria adquirente.

Por esta razão, o processo de integração na Empresa Alpha sofreu algumas dificuldades que a Electrolux não sofreu. Estas dificuldades resultaram da falta de uma unidade consolidada do Grupo Beta. Uma vez que os membros da Empresa Alpha não conseguiam identificar como a adquirente estabelecia sua maneira de agir, estes não tinham um quadro de referência para guiar a sua própria ação, ocasionando alguma demora na integração das duas organizações. Na Electrolux, o quadro de referência já estava consolidado e facilmente identificável, ocorrendo uma assimilação mais rápida.

Pode-se ainda ressaltar a influência dos processos formalizados na configuração das preferências dos membros. Tanto na Empresa Alpha como na Electrolux o plano formal da organização influenciou, de maneira significativa, as escolhas dos membros. Nos dois casos, muito dos valores compartilhados podiam ser identificados também no plano formal; entretanto, poder-se-ia argumentar que o plano seria expressão das preferências já compartilhadas; nos dois casos, o plano formal foi estipulado pela adquirente, com mínima ou nenhuma participação dos dirigentes da adquirida.

A análise dos valores compartilhados permitiram, por meio da identificação das preferências do grupo de dirigentes, verificar que muitos dos valores sustentados pelos grupos estudados fazem parte da ideologia

empresarial vigente no país, ou seja, a preocupação com a profissionalização, o enfoque nos resultados e a satisfação do cliente não são preocupações exclusivas das organizações estudadas. Estas preferências fazem parte do ideário empresarial na busca de maior efetividade organizacional.

Com isto, deve-se ressaltar o papel fundamental que o ambiente organizacional tem na configuração dos processos internos, bem como na percepção que os membros da organização possuem das alterações que ocorrem neste ambiente.

Com base no presente estudo, recomendam-se novas investigações tanto nas organizações estudadas, como em outras organizações que tenham passado por esse mesmo tipo de mudança, com o intuito de ampliar o entendimento da dinâmica do processo de integração pós-aquisição.

Realizar um estudo comparativo de casos em diversas organizações que passaram por um processo de aquisição, para verificar como os valores e os interesses compartilhados atuam sobre a configuração das reações que os membros apresentam, quando confrontados com uma situação de aquisição.

Analisar a configuração da cultura organizacional das duas organizações estudadas, antes e após a aquisição, utilizando para isto não só a identificação dos valores compartilhados, mas também outras manifestações culturais, tais como ritos, crenças, linguagem, e artefatos.

Analisar, tanto na Empresa Alpha como na Electrolux, como é que o restante dos funcionários reagiu diante das mudanças decorrentes da aquisição, possibilitando, com isto, verificar como toda a organização reagiu.

Analisar a existência de diferentes tipos de aquisição, suas similaridades e diferenças e seu impacto na configuração dos valores e interesses compartilhados do grupo de dirigentes das organizações estudadas.

Estudar como a ideologia empresarial afeta as preferências dos membros das organizações. Traçar um paralelo entre o que vem sendo discutido nas técnicas modernas de gestão de empresas com as escolhas prioritárias pelos participantes das organizações.

Por fim, deve-se considerar as contribuições que este trabalho pode trazer para o delineamento das decisões das duas empresas estudadas, bem como para outras empresas que passem por mudanças decorrentes de aquisições. Nos casos aqui analisados, a identificação dos valores e interesses do grupo de dirigentes auxilia a tomada de decisões de implementação de mudanças. Com base no que se identificou aqui, tanto a Electrolux Mundial como o Grupo Beta, podem verificar qual será o tipo de reação do grupo de dirigentes a determinada mudança proposta, verificando se esta mudança é congruente ou incongruente com os seus valores e interesses.

Ressalta-se que nos dois casos o grupo de dirigentes valorizou a integração com a adquirente. Isto significa que a integração pós-aquisição tem papel fundamental na determinação do desempenho que a organização apresentará. Desta forma, se a adquirente espera que o processo de integração transcorra com menor resistência, é preciso saber que toda a mudança interfere nas estruturas e relações existentes e, por esta razão, indicar que nada vai ser afetado pela aquisição só cria expectativas que serão frustradas com o tempo, desacreditando as informações da adquirente. Assim, adotar uma política franca, explicitando os objetivos das mudanças

e buscando a participação dos membros da adquirida no processo de implantação dessas mudanças, tenderia a diminuir as resistências ao novo modelo organizacional.

Um maior conhecimento da organização adquirida, por parte da adquirente, parece fundamental, para que diversos problemas sejam antevistos; mas, pela característica do fenômeno, i.e., a aquisição, a possibilidade de tempo para análise da organização é pequeno e, geralmente, o processo de negociação é sigiloso, o que dificulta a integração. Por esta razão, deve-se adotar, na concretização do negócio, uma perspectiva de integração, de acordo com os objetivos da adquirente: como a adquirente pretende gerenciar a adquirida, ou seja, qual o grau de autonomia que a adquirida terá.

Assim, pode-se dizer que existe um número limitado de formas de integração ente duas culturas, desde a total autonomia até a assimilação completa. Como, num processo de aquisição dificilmente acontecerá a autonomia total, deve-se ter em mente que uma nova cultura para a unidade adquirida leva tempo para acontecer, e não pode ser gerenciada diretamente. Assim, deve-se focalizar o comprometimento que ambas as partes têm de assumir, para que este processo ocorra de forma natural, sem prejuízo ao desempenho da organização. Apesar das dificuldades de integração, principalmente dos aspectos culturais e políticos, os envolvidos em aquisições devem estar alertas para tais dificuldades, a fim de que possam administrá-las no melhor padrão possível.

De forma mais específica, a Empresa Alpha, consciente da configuração dos valores compartilhados pelos grupos de dirigentes, deve adotar uma política de recursos humanos que facilite a capacitação formal dos membros do nível operacional, para que a resistência às mudanças

sejam abrandadas. Em paralelo, o Grupo Beta poderia realizar eventos que o identificassem com o grupo de dirigentes do nível operacional, no tocante à identificação do trabalho destes com a arte gráfica, criando assim um vínculo maior para a melhor integração.

Tanto a Empresa Alpha como a Electrolux devem construir programas de integração entre adquirente e adquirida. Tais programas podem ser realizados por meio de desenvolvimento conjunto de novos produtos, intercâmbio de funcionários entre as unidades e, sobretudo, devem criar sistemas administrativos participativos. O modelo de gestão participativa seria uma forma que a adquirente tem para colocar seus objetivos juntamente com o comprometimento dos membros da adquirida, com obvia redução das resistências.

No caso da Electrolux, o sentimento de perda de autonomia para a tomada de decisões poderia ser solucionado pela adoção desta gestão participativa: o grupo de dirigentes poderia atuar de maneira direta na determinação dos objetivos da empresa, conjuntamente com a adquirente.

Por fim, deve-se salientar que, tanto na Empresa Alpha como na Electrolux, a comunicação assume papel central no processo de integração. Definidos os objetivos da adquirente para com a adquirida, esta comunicação deve acontecer, eliminando as distorções, para que a integração possa realmente acontecer.

ANEXO 01

ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA ALPHA

IDENTIFICAÇÃO

1. Idade
2. Escolaridade
3. Formação Profissional
4. Departamento
5. Tempo na organização
6. Função atual

QUESTÕES DE ENTREVISTA

1. Quais os motivos que levaram a venda/compra da Empresa Alpha?
2. Quais as condições ou fatores que conduziram a organização a esta mudança?
Fatores Internos
Fatores Externos
3. Na sua opinião, qual o significado da aquisição da Empresa Alpha em termos de evolução histórica da organização?
4. Como se desenvolveu o processo de negociação de compra/venda? Qual a sua opinião a respeito do nível de participação?
Participação dos dirigentes antigos da Empresa Alpha
Reuniões com todos os envolvidos
Considerações de compatibilidade estratégica, financeira e organizacional
5. Quais os objetivos do Grupo Beta definidos como mais importantes com a compra da Empresa Alpha?
6. Quais os resultados esperados antes da efetivação da compra por ambos os lados?
7. Os resultados esperados com a venda/compra foram alcançados? Por quê?
8. Quais foram os procedimentos utilizados para a operacionalização da mudança? Os procedimentos utilizados para operacionalizar a integração foram, na sua opinião, adequados?
9. Existiu ou existe algum fator que dificultou o processo de integração das duas organizações? Diferenças entre as culturas organizacionais;

Diferenças entre as orientações gerenciais; Resistência da gerência e/ou funcionários (pessoas específicas)

10. Na sua opinião, em que grau está a integração das duas organizações?
11. Existe, no seu entendimento, alguma modificação no tipo de integração das duas organizações que poderia ser feita para melhorar o desempenho da Empresa Alpha?
12. Como foi que os funcionários reagiram ao anúncio da aquisição?
13. A missão da Empresa Alpha assumida hoje é:

Fornecer soluções avançadas em embalagens para grandes clientes em mercados selecionados, proporcionando a cada cliente o menos custo em uso e atendimento personalizado, através de desenvolvimento contínuo de produtos e processos que nos permitam ser o produtor de menor custo remunerando satisfatoriamente os acionistas.

Na sua opinião, a definição da missão, caracteriza e define adequadamente a natureza do negócio e o âmbito de atuação da empresa? Por quê?

14. Antes da aquisição a Empresa Alpha tinha definido como balizadores de suas ações alguns valores:

Ousadia e pioneirismo; Prudência a inovação; Respeito aos direitos; Excelência no atendimento e Qualidade; desempenho e Lucratividade.

Estes valores sofreram alterações? Quais valores organizacionais são utilizados como balizadores das ações da empresa?

15. Quais objetivos o Sr. considera os mais importantes para o pleno funcionamento da organização?
16. Em sua opinião qual a principal fonte de influência no momento da definição destes objetivos? (mercado, capacidade produtiva, política da matriz, etc.)
17. Quais foram os procedimentos (estratégias) que a direção adotou para a consecução destes objetivos? Em sua opinião, quais os mais importantes? Por quê?
18. Durante o processo de aquisição a adquirente priorizou algum setor na integração? (ex. Financeiro)
19. Os procedimentos que a Empresa Alpha empregava no seu dia-a-dia antes da aquisição sofreram alterações?
 - ∴ Formalizaram-se
 - ∴ Criaram normas e regulamentos (em que setores, de que tipo)
20. Houve durante o processo de integração a eliminação de cargos?
 - ∴ Em que níveis hierárquicos

21. Houve algum aproveitamento das pessoas que ocupavam cargos de gerência e diretoria?
- ∴ Foram contratadas novas pessoas
 - ∴ Foram trazidas do grupo Beta
22. A forma de tomar as decisões alterou-se após a compra/venda da Empresa Alpha?
- ∴ Centralizada
 - ∴ Formalizada
23. Os critérios adotados para avaliar o desempenho organizacional são, na sua opinião, adequados? Por quê?
24. A aquisição propiciou um bom momento para a satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais mais importantes, ou não?
25. Existe alguma alteração que o Sr. julga necessário para o pleno funcionamento da organização, que ainda não tenha sido considerada?
26. Há algum outro comentário?

ANEXO 02

ROTEIRO DE ENTREVISTA ELECTROLUX

IDENTIFICAÇÃO

1. Escolaridade
2. Formação Profissional
3. Departamento
4. Tempo na organização
5. Função atual

QUESTÕES DE ENTREVISTA

1. Quais as condições ou fatores que conduziram a venda da Refripar?
Fatores Internos
Fatores Externos
2. Na sua opinião, qual o significado da aquisição da Refripar em termos de evolução histórica da organização?
3. Como se desenvolveu o processo de negociação de compra/venda? Qual a sua opinião a respeito do nível de participação?
Participação dos dirigentes antigos da Refripar
Diversas reuniões com todos os envolvidos
Considerações de compatibilidade estratégica, financeira e organizacional
4. Quais os objetivos da Electrolux, definidos como mais importantes, com a compra da Refripar?
5. Quais os resultados esperados antes da efetivação da compra por ambos os lados?
6. Os resultados esperados com a venda/compra foram alcançados? Por quê?
7. Quais foram os procedimentos utilizados para a operacionalização da mudança? Os procedimentos utilizados para operacionalizar a integração foram, na sua opinião, adequados?
8. Existiu ou existe algum fator que dificultou o processo de integração das duas organizações? Diferenças entre as culturas organizacionais; Diferenças entre as orientações gerenciais; Resistência da gerência e/ou funcionários (pessoas específicas)

9. Existe, no seu entendimento, alguma modificação nos procedimentos de integração das duas organizações que poderia ser feita para melhorar o desempenho da Electrolux?

10. Na sua opinião, em que grau está a integração das duas organizações?

11. Como foi que os funcionários reagiram ao anúncio da aquisição?

12. A visão da Electrolux, assumida agora, é:

A Electrolux será líder mundial em nossos produtos tornando o dia-a-dia mais confortável, fácil e seguro.

Nós Proporcionaremos produtos, serviços e Marketing com tal superioridade que os consumidores ativamente irão preferir fazer negócios conosco. Com isso agregaremos valor aos acionistas

Para atingirmos nossas metas de proporcionar valor aos clientes e acionistas, nós daremos continuidade ao desenvolvimento de uma cultura Electrolux, construída a partir da força da organização multicultural adotada por todo o nosso time.

Na sua opinião, a definição da visão e conseqüente missão, caracteriza e define adequadamente a natureza do negócio e o âmbito de atuação da empresa? Por quê?

13. Ao elaborar a visão da empresa foram definidos como valores-chave que devem permear todas as ações da organização.

Desenvolvimento pessoal: Respeita e encoraja a diversidade; Espírito de equipe; Oportunidades iguais.

Cooperação: Confiança; Responsabilidade; Aberta - não protecionista; Sem fronteiras - internacional; Orientada para o exterior.

Profissionalismo: Intellectualmente sólido; Avançado - simples; Orientado a resultados; Comunicativo.

Preocupação ambiental: análise do ciclo de vida; Estratégico - Pró-ativo

Velocidade: Não burocrática - disciplinada; Propensa a mudança.

O senhor considera que a adoção por todos os funcionários destes valores é indispensável para que a organização alcance seus objetivos?

Em sua opinião, qual destes valores tem se mostrado mais saliente nas influências das ações da organização?

Em sua opinião, estes valores diferem muito dos valores organizacionais cultivados antes da venda da Refripar?

Para que os objetivos da empresa sejam alcançados o senhor acredita que devam ser cultivados outros valores não listados pelo planejamento?

14. Quais objetivos o Sr. considera os mais importantes para o pleno funcionamento da organização? Que alterações ocorreram em decorrência da aquisição?
15. Em sua opinião, qual a principal fonte de influência no momento da definição destes objetivos? (mercado, capacidade produtiva, política da matriz, etc)
16. Quais foram os procedimentos (estratégias) que a direção adotou para a consecução destes objetivos? E em sua opinião, quais os mais importantes? Por quê?
17. Durante o processo de aquisição a adquirente priorizou algum setor na integração? (ex. Financeiro)
18. Os procedimentos que a Refripar empregava no seu dia-a-dia antes da aquisição sofreram alterações?
 - ∴ Formalizaram-se
 - ∴ Criaram normas e regulamentos (em que setores, de que tipo)
19. Houve durante o processo de integração a eliminação de cargos?
 - ∴ Em que níveis hierárquicos
20. Houve algum aproveitamento das pessoas que ocupavam cargos de gerência e diretoria?
 - ∴ Foram contratadas novas pessoas
 - ∴ Foram trazidas da Matriz
21. A forma de tomar as decisões alterou-se após a compra/venda?
 - ∴ Centralizada
 - ∴ Formalizada
22. Os critérios adotados para avaliar o desempenho organizacional são, na sua opinião, adequados? Por quê?
23. A aquisição propiciou um bom momento para a satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais mais importantes, ou não?
24. Existe alguma alteração que o Sr. julga necessário para o pleno funcionamento da organização, que ainda não tenha sido considerada?
25. Há algum outro comentário?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.
- BARBOSA, Jenny Dantas. Análise dos aspectos organizativos nas fusões e aquisições de empresas. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996:Angra dos Reis). **Anais...** Rio de Janeiro:1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKER III, Vicent; DUHAIME, Irene. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 13-38, 1997.
- BATES, Kimberly; AMUNDSON, Susan, SCHROEDER, Roger, MORRIS, William. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, v. 41, n. 10, p. 1565-1580, 1995.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOLMAN, Lee; DEAL, Terrence. **Reframing organizations: artistry, choice, and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- BRUSH, Thomas H. Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 1-24, 1996.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

- CALORI, Roland; LUBATKIN, Michael; VERY, Philipe. Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison. **Organization Studies**, v. 15, n. 3, p. 361-379, 1994.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. Culture is the medium of life. In FROST, Peter et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991.
- ENZ, Cathy. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.
- ENZ, Cathy. The role of value congruity in interorganizational power. **Administrative Science Quaterly**, v. 33, p. 284-304, Jun. 1988.
- FEUERSCHÜTTE, Simone. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- FROST, Peter et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes: 1989.
- GREENWOOD, Royston; LACHMAN, Ran. Change as an underlying theme in professional service organizations: an introduction. **Organization Studies**, v. 17, n. 4, p. 563-572, 1996.

- GREENWOOD, Royston; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n.4, p. 1022-1054, 1996.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Some dare call it power. In CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.
- HENDRY, John; HOPE, Veronica. Cultural change and competitive performance. **European Management**, v. 12, n. 4, p. 401-406, Dez. 1994.
- HENNART, Jean-Francois; REDDY, Sabine. The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of japanese investors in the united states. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 1-12, 1997.
- HICKSON, David et al. **Top decisions: strategic decision-making in organizations**. San Fransisco: Jossey-Bass, 1990.
- HININGS, C.R. et al. Values and organizational structure. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.
- HININGS, Chistopher; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.
- HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quaterly**, v. 35, p. 286-316, Jun. 1990.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

- KLEIN, Rochelle; BIGLEY, Gregory; ROBERTS, Karlene. Organizational culture in high reliability organizations: an extension. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 771-793, 1995.
- KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e Aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan./mar. 1994.
- LINSTEAD, Stephen; GRAFTON-SMALL, Robert. On reading organizational culture. **Organization Studies**, v. 13, n. 3, p. 331-355, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; FERNANDES, Bruno H. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.
- MARCH, James. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 563-577, 1981.
- MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford, 1992.
- MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.
- MEYERSON, Debra. Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In FROST, Peter et al. **Reframing organizational culture**. London: SAGE, 1991.
- MEYERSON, Debra. Interpretations of stress in institutions: cultural production of ambiguity and burnout. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 628-653, 1994.

- MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, Henry. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**. v. 22, n. 2, p. 133-154, 1985.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOROSINI, Piero; SINGH, Harbir. Post-cross-border acquisitions: implementing 'national culture-compatible' strategies to improve performance. **European Management Journal**, v. 1, n. 4, p. 390-400, Dez. 1994.
- NADLER, David; LIMPET, Terry. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In NADLER, David et al. (eds.) **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIE, René. Shades of culture and institutions in international mergers. **Organization Studies**, v. 15, n. 3, p. 381-405, 1994.
- PERRY, Lee Tom. Merging successfully: sending the right signals. **Sloan Management Review**. Spring 1986.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change: making change in large organizations**. London: Sage, 1992.
- PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, Dez. 1979.
- PROVIS, Chris. Unitarism, pluralism, interests and values. **British Journal of Industrial Relations**, v. 34:4, p. 473-495, Dez. 1996.

- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROWLINSON, Michael; HASSARD, John. The invention of corporate culture: a history of the histories of cadbury. **Human Relations**, v. 46, n. 3, p. 299-326, 1993.
- SACKMANN, Sonja. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quaterly**, v. 37, p. 140-161, Mar. 1992.
- SALK, Jane E. Generic and type-specific challenge in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. **International Bussiness Review**, v. 3, n. 4, 1994.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SHIRLEY, Robert; PETERS, Michael; EL-ANSARY, Adel. **Strategy and policy formation: a multifunctional orientation**. 2.ed. New York: John Wiley and Sons, 1981.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.
- TRICE, Harrison; BEYER, Janice. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- TRICE, Harrison; BEYER, Janice. **The cultures of work organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

- VILLINGER, Roland. Post-acquisition managerial learning in central east Europe. **Organization Studies**, v. 17, n. 2, p. 181-206, 1996.
- WEBER, Yaakov. Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. **Human Relations**, v. 49, n. 9, 1996.
- WEBER, Yaakov; SHENKAR, Oded, RAVEH, Adi. National and corporate cultural fit in merger/acquisitions. **Management Science**, v. 42, n. 8, Aug. 1996.
- WILKINS, Alan; OUCHI, William. Efficient cultures: expressing the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, p. 468-481, 1983.
- WILSON, David. **A strategy of change**: concepts and controversies in the management of change. New York: Routledge, 1995.
- WONG, Gilbert; BINBAUN-MORE, Philip. Culture, context and structure: a test on Hong Kong banks. **Organization Studies**, v. 15, n. 1, p. 99-123, 1994.
- YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. 7.ed. London: Sage, 1987.